



## Bachelorarbeit

### Stress in der Bankbranche - die Normalität?

**Gabriela de Dardel**

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referentin: Verena Berchtold-Ledergerber, dipl. Psych. FH

Rafz, November 2010

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

*„Die Kunst des Ausruhens ist ein Teil der Kunst des Arbeitens.“ (John Steinbeck)*

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	S. 6
1.1 Ausgangslage .....	S. 6
1.2 Fragestellung (inkl. Hypothesen und Ziel).....	S. 6
1.3 Abgrenzung .....	S. 7
1.4 Aufbau der Arbeit.....	S. 8
2. Theoretische Grundlagen.....	S. 8
2.1 Definitionen.....	S. 8
2.1.1 Stress.....	S. 8
2.1.2 Mittleres Erwachsenenalter .....	S. 9
2.2 Historischer Abriss und aktuelles Stressmodell .....	S. 11
2.2.1 Das transaktionale Erklärungsmodell von Lazarus .....	S. 13
2.3 Ursachen von Stress (Stressoren) bei der Arbeit.....	S. 14
2.3.1 Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation.....	S. 15
2.3.2 Soziale Stressoren .....	S. 16
2.3.3 Organisationale Bedingungen.....	S. 16
2.3.4 Stressverstärker.....	S. 17
2.3.5 Stress im Dienstleistungsbereich .....	S. 18
2.4 Folgen von Stress .....	S. 19
2.4.1 Physiologische Stressfolgen .....	S. 20
2.4.2 Psychische Stressfolgen.....	S. 21
2.4.3 Stressfolgen auf der Verhaltensebene .....	S. 21
2.4.4 Zusammenhang zwischen Stress und Symptomen .....	S. 22
2.5 Stressbewältigungs-Strategien .....	S. 22
2.6 Ressourcen und Prävention .....	S. 24
3. Bankbranche .....	S. 26
3.1 Die Entwicklung des schweizerischen Bankwesens .....	S. 26
3.2 Der Finanzplatz Schweiz.....	S. 27
3.3 Aufgaben der Bankkundenberaterinnen und Bankkundenberater.....	S. 28
4. Empirischer Teil.....	S. 28
4.1 Methodisches Vorgehen .....	S. 28
4.2 Methodenwahl und Untersuchungsplan.....	S. 28
4.3 Untersuchungsdurchführung .....	S. 29
4.3.1 Interviews .....	S. 29
4.3.2 Transkription.....	S. 30
4.3.3 Qualitative Inhaltsanalyse.....	S. 30
4.4 Stichprobe .....	S. 32
5. Darstellung der Ergebnisse.....	S. 33
6. Diskussion .....	S. 46

6.1 Zusammenfassung und Interpretation der Hauptergebnisse .....	S. 46
6.1.1 Mittleres Erwachsenenalter .....	S. 46
6.1.2 Stressoren bei der Arbeit.....	S. 48
6.1.3 Stress-Symptome .....	S. 50
6.1.4 Bewältigungsstrategien, Ressourcen und Prävention .....	S. 52
6.2 Beantwortung der Fragestellung und der Hypothesen .....	S. 53
6.3 Methodenkritik.....	S. 55
6.4 Fazit und Ausblick .....	S. 55
7. Abstract .....	S. 57
8. Literaturverzeichnis .....	S. 58
9. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	S. 63
9.1 Tabellen .....	S. 63
9.2 Abbildung.....	S. 63
10. Anhang .....	S. 64
A Interviewleitfaden .....	S. 64
B Tabellarische Zusammenfassung / Auswertung der Interviews .....	S. 69

# **1. Einleitung**

## **1.1 Ausgangslage**

In den letzten Jahren hat sich der Verdrängungskampf im Bankensektor markant verschärft. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, waren die Unternehmungen gezwungen, ihre Kosten drastisch zu senken. Diese Tendenz wurde spätestens seit der internationalen Finanzkrise noch akzentuiert. In der Folge kam es teilweise zu massivem Personalabbau, Restrukturierungen und Outsourcing von ganzen Abteilungen. Diese Entwicklung bedeutet für viele Mitarbeiter in diesem Sektor eine permanent steigende Arbeitsbelastung. Dazu kommt die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren oder den ständig höheren Anforderungen nicht mehr gerecht zu werden. Für Kundenberater wird die Situation zusätzlich erschwert, da der Kampf um Kunden und der daraus resultierende Wettlauf, die Zielvorgaben zu erreichen, immer härter wird. Die Kundschaft ist immer besser informiert, tendenziell kritischer geworden und somit heute schneller bereit, eine Bankbeziehung abzubrechen und zu einem Konkurrenzinstitut zu wechseln. Das Segment der Bankangestellten mit Kundenkontakt sieht sich deshalb laufend neuen Herausforderungen gegenübergestellt. Wie gehen diese Menschen mit den Belastungen und dem daraus resultierenden übermässigen Stress um? Linneweh (2002) schätzt die täglichen Anforderungen, die am Arbeitsplatz gestellt werden so hoch ein, dass es bereits alle verfügbaren Kräfte des Arbeitnehmers bedarf, damit zurecht zu kommen. „Viele sind bereits in den mittleren Berufsjahren so erschöpft, überfordert und ausgebrannt, dass sie ihren Alltag nur noch mit Hilfe von Psychopharmaka und immer stärkeren Dosen von Alkohol, Koffein und Nikotin durchstehen können“ (S. 88). Eine Untersuchung des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) (2003, S. 3 - 5) aus dem Jahr 2000 zeigt deutlich, dass sich mehr als 25 % der erwerbstätigen Bevölkerung „oft bis sehr oft“ gestresst fühlen, wobei der Stress mehrheitlich auf die Arbeitsbedingungen zurückzuführen ist. Fast jeder Dritte stuft seine Arbeit als psychisch belastend ein. Stress verursacht heute in der Schweiz Kosten in der Höhe von 4,2 Milliarden Franken, was ungefähr 1,2 % des Bruttoinlandproduktes entspricht. Dieser Betrag setzt sich zusammen aus medizinischen Kosten, solche für die Selbstmedikation gegen Stress und Kosten im Zusammenhang mit Fehlzeiten und Produktionsausfällen.

## **1.2 Fragestellung (inkl. Hypothesen und Ziel)**

Der Fokus dieser Arbeit basiert auf folgender Fragestellung:

Leiden Kundenberaterinnen und Kundenberater im mittleren Erwachsenenalter, die in der Bankbranche tätig sind, unter Stress-Symptomen? Dabei sollen folgende Hypothesen überprüft werden:

Haupt-Hypothese	Kundenberaterinnen und Kundenberater der Bankbranche im mittleren Erwachsenenalter weisen Stress-Symptome auf.
Unterhypothese 1	Der Zusammenhang zwischen den psychischen und physischen Symptomen und dem wahrgenommenen Stress wird nicht erkannt.
Unterhypothese 2	Falls die Betroffenen sich des Zusammenhangs bewusst werden, unternehmen sie nichts, um die Ursachen von Stress (Stressoren) zu verändern.
Unterhypothese 3	Wenn Massnahmen getroffen werden, werden diese nur kurzfristig (bis ca. 6 Monate) aufrecht erhalten.
Unterhypothese 4	Menschen, die über Ressourcen verfügen, weisen weniger Stress-Symptome auf.

Ziel dieser Arbeit ist es, auf explorative Art und Weise aufzuzeigen, ob Bankkundenberaterinnen und Bankkundenberater im mittleren Erwachsenenalter unter Stress-Symptomen leiden. Es sollen die Einflussfaktoren beschrieben werden, die Stress verursachen können und die Folgen für die Betroffenen aufgezeigt werden. Dabei interessiert die Frage, ob der Zusammenhang zwischen allfälligen Symptomen und Stress erkannt wird und falls dies der Fall ist, ob die Betroffenen etwas dagegen unternehmen. Als weiterer Punkt soll aufgezeigt werden, ob und welche Ressourcen dazu beitragen können, den Stress-Level zu reduzieren.

### **1.3 Abgrenzung**

Diese Arbeit beschränkt sich auf stressverursachende Faktoren, die mit dem Arbeitsplatz im Zusammenhang stehen. Auf private Stressoren, die zwar einen Einfluss auf das Befinden am Arbeitsplatz haben können, wird nicht eingegangen. Ebenso werden umgebungsbedingte Belastungsfaktoren wie Raumklima, Beleuchtung oder Lärm ausgeklammert. Die Thematik von Mobbing als speziellen sozialen Stressor wird im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt, da dies den Umfang sprengen würde. Dasselbe gilt für das Burn-out-Syndrom, welches als mögliche Folge von grossem Stress aufkommen kann. Neuropsychologische Verarbeitungsmechanismen von Stress werden in dieser Arbeit nicht berücksichtigt und physische Prozesse nur am Rande erwähnt. Ebenso wenig wird auf genderspezifische Unterschiede eingegangen.

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

Im einleitenden Text werden das Thema, die Fragestellung und das Ziel der Arbeit erläutert. Im theoretischen Teil werden die wichtigsten Begriffe definiert. Ein kurzer historischer Rückblick und ein aktuelles Stressmodell werden vorgestellt. Sowohl die Ursachen von Stress (Stressoren), als auch deren Folgen werden erläutert. Auf mögliche Stressbewältigungs-Strategien, Ressourcen und Präventionsmassnahmen wird in der Folge eingegangen. Im Anschluss daran, wird die Bankbranche näher vorgestellt. Zu Beginn des empirischen Teils wird die Fragestellung nochmals aufgegriffen und die Hypothesen werden formuliert. Anschliessend wird auf das methodische Vorgehen eingegangen. Dabei kommen Methoden der qualitativen Forschung zur Anwendung. Die Datenerhebung erfolgt mit Hilfe von teilstrukturierten Interviews. Befragt werden acht Kundenberaterinnen und Kundenberater im mittleren Erwachsenenalter, die in der Bankbranche beschäftigt sind. Dabei ist es wichtig, dass sie ein Vollzeit-Pensum arbeiten und seit langem (mehr als 20 Jahre) auf diesem Gebiet tätig sind. Die Interviews werden transkribiert und gemäss den Kriterien qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse der Gespräche deskriptiv dargestellt. In der Diskussion werden nach einer kurzen Zusammenfassung die Ergebnisse der Interviews interpretiert und die Fragestellung und die Hypothesen beantwortet. Abschliessend wird das methodische Vorgehen kritisch untersucht und weiterführende Gedanken festgehalten.

## **2. Theoretische Grundlagen**

### **2.1 Definitionen**

#### **2.1.1 Stress**

Der Begriff Stress stammt aus dem Englischen und kann mit Druck oder Anspannung übersetzt werden. Es handelt es sich um eine Kurzform des englischen Wortes „distress“ (Sorge, Kummer). Ursprünglich ist die Bezeichnung auf die lateinische Herkunft „distringere“ zurückzuführen, was soviel bedeutet wie „beanspruchen“ oder „einengen“ (Brockhaus, 1996, S. 326). „Stress gehört zu den populärsten und zugleich schillerndsten Begriffen sowohl in der Wissenschafts- als auch in der Alltagssprache. Weitgehende Übereinstimmung besteht jedoch in der negativen Konnotation des Begriffs: Stress ist etwas Belastendes, Unangenehmes, Bedrohliches“ (Udris, 2000, S. 258). Stollreiter, Völgyfy & Jencius (2000; zit. nach Litzke & Schuh, 2010, S. 3 - 34) weisen daraufhin, dass Stress zwei Seiten hat. „Während negativer Stress zu Anspannung und in der Folge zu Kampf oder Flucht führt, resultieren aus positivem Stress Motivation und Energie“ (S. 3). So ermöglichen Stresssituationen rasche Entscheidungen, selbst



wenn diese nicht reflektiert sind, mobilisieren letzte Kraftreserven und fördern Lernprozesse, die sonst nicht ausgelöst würden (S. 34). Yerkes & Dodson (1908; zit. nach Litzke & Schuh, 2010, S. 12) stellten bereits 1908 fest, dass ein Mittelmaß an Stress ideal ist. Sowohl eine zu hohe als auch eine zu geringe Aktivierung führt zu einer Leistungsverminderung. Ein Übermass an Stress zeigt sich in Form von Konzentrationsschwäche und Nervosität, während ein zu tiefer Level zu Müdigkeit und Langeweile führt. Für Temml und Hubalek (1995; zit. nach Allenspach & Brechbühler, 2005) ist „Stress eine individuelle Reaktion des Organismus auf äussere oder innere Reize, wobei die Reaktion auf den einwirkenden Stressor abhängt von der Einstellung des Einzelnen zu den Belastungen, von der Struktur der Persönlichkeit sowie von der Stabilität des Ichs“ (S. 19).

Eine Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) (2003) kommt zum Schluss, dass die Reaktion auf eine Stresssituation als Interaktion zwischen den einzelnen Merkmalen des Individuums (Genetische Komponente, physische Konstitution, Lebenszyklus) und den Umweltbelastungen verstanden werden kann. Bezogen auf den Arbeitsprozess sprechen sie von einem „Missverhältnis zwischen den individuellen Möglichkeiten (Ressourcen) und der Realität seiner Arbeitsbedingungen“ (S. 3). Für Litzke & Schuh (2010, S. 12) sind die Intensität und die Dauer der Stressoren ausschlaggebend für die Entstehung von Stress und deren Folgen. Es spielen jedoch auch die Veranlagung, die bisher gemachten Erfahrungen und die Bewertung der Situation eine wichtige Rolle bei der Stressentstehung.

### **2.1.2 Mittleres Erwachsenenalter**

Gemäss Faltermaier, Mayring, Saup & Strehmel (2002, S. 40 - 52) wurde die Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters während langer Zeit vernachlässigt. Diese konzentrierte sich auf das Kindes- und Jugendalter. Die ersten Entwicklungsmodelle, die die gesamte Lebensspanne umfassen, wurden zwischen 1930 und 1950 veröffentlicht. Charlotte Bühler, Erik Erikson und Robert Havighurst gehören zu den Vorreitern auf diesem Gebiet.

Bühlers Modell (1933; zit. nach Faltermaier et al., 2002, S. 40 - 44) basiert auf der biologischen Entwicklung des Organismus und wird durch zwei Prinzipien beeinflusst: das Wachstum des Organismus und die Fortpflanzungsfähigkeit. Der menschliche Lebenslauf durchläuft eine Auf- resp. Abwärtsentwicklung mit insgesamt fünf Phasen. Das mittlere Erwachsenenalter, also die Jahre zwischen 45 und 60 (4. Phase des Modells) zeichnen sich aus durch stabiles Wachstum ohne Fortpflanzungsfähigkeit. Während dieser Zeit wird das bisher Erreichte sichtbar. Erfolge und Misserfolge, Leistungen und Versäumnisse tragen dazu bei, das bisherige Leben als gelungen oder nicht zu bilanzieren. Neben der biologischen Komponente wird zusätzlich auf die biographisch-

soziologischen (äussere Vorgänge, Vorkommnisse und Lebenswerke eines Menschen) und die psychologischen Aspekte (subjektives Erleben) hingewiesen.

Eriksons Phasenmodell (1982/1988; zit. nach Faltermaier et al., 2002, S. 44 - 48) kann als Weiterentwicklung der Freud'schen Lehre der psychosexuellen Entwicklung über die Kindheit hinaus verstanden werden. Das Wachstum des Menschen und die Entwicklung des „Ichs“ vollziehen sich in einer vorbestimmten Reihenfolge, wobei die nächsthöhere Stufe nur dann erreicht werden kann, wenn die vorhergehende erfolgreich abgeschlossen wurde. Der Grundkonflikt, der im mittleren Erwachsenenalter im Vordergrund steht, wird als *Generativität vs. Stagnation* umschrieben. Unter Generativität ist die „Fortpflanzungsfähigkeit, Produktivität und Kreativität, also die Hervorbringung neuen Lebens, neuer Produkte und Ideen einschliesslich einer Art Selbst-Zeugung, die mit der weiteren Identitätsentwicklung befasst ist“ zu verstehen (S. 46). Können die bisherigen Lebenserfahrungen des Menschen an die nächste Generation weitergegeben werden, entwickeln sich die „Ich-Interessen“ weiter. Gelingt dies nicht, droht die Stagnation oder Verarmung der eigenen Persönlichkeit.

Auch für Havighurst (1972; zit. nach Faltermaier et al., 2002, S. 49 - 52) vollzieht sich das Leben des Menschen als Stufenmodell, das nacheinander durchschritten werden muss. Die gelungene Bewältigung der früheren Aufgaben ist Voraussetzung dafür, das nächste Etappenziel zu erreichen. Die Entwicklungsaufgaben werden von drei verschiedenen Seiten an das Individuum gestellt. Neben der biologischen Reifung, stellen die Gesellschaft und die Kultur Erwartungen an den Menschen. Nicht zuletzt hat dieser selbst Ansprüche und Werte, die er erfüllt sehen möchte. Dabei stehen im mittleren Erwachsenenalter die erfolgreiche berufliche Karriere und die gelungene Kindererziehung im Mittelpunkt.

Peck (1972; zit. nach Faltermaier et al., 2002, S. 145) beurteilte Eriksons Modell als zu unspezifisch. Er definierte vier Aufgabenbereiche, die im mittleren Erwachsenenalter zu erfüllen sind:

1. Der geistigen Entwicklung wird eine wichtige Rolle zugesprochen, sie soll höher gewertet werden als die körperliche Kraft.
2. Soziale Beziehungen sollen Austausch und Geborgenheit bieten und weniger sexuelle Aspekte beinhalten.
3. Durch verschiedene Ereignisse (Todesfälle oder Wohnortwechsel) gehen häufig langjährige und weit zurückreichende Beziehungen verloren. Diese gilt es auf andere Menschen zu übertragen.
4. Das eigene Leben soll in diesem Altersabschnitt selbstbestimmt gelebt werden und geistige Beweglichkeit ermöglichen.

Autor	Entwicklungsaufgaben
<b>Erikson</b> (1982/1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generativität bzw. schöpferische Tätigkeit versus Stagnation (verantwortungsvolle Besorgtheit als Ziel)</li> </ul>
<b>Havighurst</b> (1972)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Kindern zum reifen Erwachsensein verhelfen</li> <li>• Soziale und politische Verantwortung entwickeln</li> <li>• Befriedigende berufliche Entwicklung</li> <li>• Freizeitinteressen entwickeln</li> <li>• Akzeptieren physiologischer Veränderungen</li> </ul>
<b>Peck</b> (1972)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertung der Weisheit statt Hochschätzung körperlicher Kräfte</li> <li>• Sozialisierung statt Sexualisierung in den menschlichen Beziehungen</li> <li>• Flexibilität in emotionalen Bindungen statt emotionaler Verarmung</li> <li>• Geistige Beweglichkeit statt Starre</li> </ul>

Tabelle 1: Entwicklungsaufgaben im mittleren Erwachsenenalter (Faltermaier, Mayring, Saup & Strehmel, 2002, S. 144)

Perrig-Chiello (2007) stellt in der wissenschaftlichen Literatur einen Konsensus dahingehend fest, das mittlere Lebensalter zwischen dem 40. und dem 60. Lebensjahr anzusiedeln. Auf die berufliche Tätigkeit bezogen, bedeutet dies, dass es sich um die Jahre zwischen der beruflichen Aufbauphase und der Zeit vor der Pensionierung handelt. Ausgehend vom Modell der Lebenstreppe bezieht es sich auf die Zeit des beruflichen Höhepunktes. In der Realität zeigt sich jedoch ein ambivalentes Bild mit grossen interindividuellen Unterschieden. Viele befinden sich auf verantwortungsvollen Posten in Politik, Wirtschaft und Verwaltung und zeichnen sich aus durch ein solides Wissen mit breiter Lebens- und Arbeitserfahrung. Auf der anderen Seite existieren aber auch Arbeitnehmer, die mit den Anforderungen des heutigen Arbeitsmarktes nicht mithalten können. Der grössere Druck, mehr Flexibilität, schnellerer technologischer Wandel und wirtschaftliche Umstrukturierungen erzwingen immer häufiger Berufswechsel in dieser Altersgruppe oder führen gar zu Entlassungen. So gehören ältere Erwerbslose (zwischen 40 und 65) zu der sogenannten „Problemgruppe“, da sie in besonderem Masse von Arbeitslosigkeit betroffen sind. Eine dritte Gruppe stellen diejenigen Arbeitnehmer dar, die zwar eine gesicherte Arbeitsstelle haben, die aber das Gefühl haben, auf der Stelle zu treten, keine Zukunftsaussichten zu haben oder sich übermässig verausgaben, um mithalten zu können. „Gefährdet sind insbesondere Leute, die unter chronischem Stress stehen, bedingt durch hohe Anforderungen, Termindruck, Hektik (zu viel auf einmal), angespannte bzw. stark konkurrenzierende Beziehungen am Arbeitsplatz, Arbeitsplatzunsicherheit“ (S. 128).

## 2.2 Historischer Abriss und aktuelles Stressmodell

Gemäss Hüther (1998; zit. nach Linneweh, 2002, S. 22) gilt Darwin als der Urvater der modernen wissenschaftlichen Stressforschung. Dieser vertritt die Meinung, dass durch die ständige Bedrohung und Herausforderung der Umwelt für die Lebewesen ein Selektionsdruck erzeugt wird: „Survival of the fittest“ (S. 22). Durch diesen Umstand wird Veränderung und Evolution erst möglich. Im Jahr 1914 führte Cannon die Bezeichnung „Stress“ erstmals in die Fachliteratur ein. Er wurde als Sammelbegriff für Umweltein-

flüsse wie Hitze oder Kälte verstanden, die die Homöostase eines Organismus stören oder schädigen kann.

Nach Greif (1991; zit. nach Linneweh, 2002, S. 23) übernahm Selye in den 30er Jahren den Begriff für die Summe aller auf einen Organismus einwirkenden Reize, die im Gehirn und Körper feststellbare Prozesse auslösen (Reiz-Reaktionsmodell). Er untersuchte die in Gefahrensituationen automatisch aktivierten Prozesse im Menschen und stellte fest, dass es sich dabei um einen dreistufigen Reaktionsmechanismus handelt:

### *1. Stufe: Die Alarmphase*

Bei Gefahren werden das zentrale noradrenerge und das periphere noradrenerge Nervensystem aktiviert. In der Folge wird der Informationsfluss mit deutlich schnellerer Geschwindigkeit weitergeleitet, Situationen werden präziser wahrgenommen und können besser eingeschätzt werden. Zusätzlich werden Energiereserven mobilisiert und sämtliche in diesem Moment nicht benötigte Körperfunktionen auf ein Minimum zurückgestuft. Es kommt zu einer verstärkten Ausschüttung der Stresshormone Noradrenalin und Adrenalin.

### *2. Stufe: Das Stadium des Widerstands*

Das Individuum wird gezwungen sich innert kürzester Zeit zu entscheiden, wie es mit der drohenden Gefahr umgehen soll. Dabei besteht die Möglichkeit die Flucht zu ergreifen oder zu versuchen, sich den Gegebenheiten anzupassen (fight or flight-Mechanismus).

### *3. Stufe: Die Phase der Erschöpfung*

Nach erfolgter Bedrohung setzt die Stressreaktion ein. Bei einer *kontrollierbaren Reaktion* gelingt es dem Organismus das noradrenerge System sowie die Kreislauf- und Stoffwechselforgänge auf ein normales Niveau zu senken. Nach einer ausreichend langen Phase der Erholung, ist der Körper in der Lage, sich wieder zu regenerieren. Tauchen allerdings sofort wieder neue Stressreize auf, kommt es zu einer *unkontrollierten Stressreaktion*. „Diese ist durch eine lang anhaltende Aktivierung des zentralen und des peripheren noradrenergen Systems und anhaltend hohes Erregungsniveau im zentralen Nervensystem gekennzeichnet, die sich wechselseitig aufschaukeln und langfristig zu Schädigungen im Gehirn sowie im Hormon- und im Stoffwechselsystem führen“ (Hüther; 1998, zit. nach Linneweh, 2002, S. 27).

Für Richter & Hacker (1998, S. 127) existieren keine stressspezifischen Hormone. Sie betonen, dass Hormone wie Adrenalin, Noradrenalin und Cortisol als Stresshormone umstritten sind. Sie gehen davon aus, dass eine andauernde generalisierte Hyperaktivierung und die entsprechende verzögerte Rückbildung für Stressreaktionen verantwortlich sind. Diese rein biologisch aufgebauten Modelle fassen in der heutigen Zeit jedoch zu kurz und bieten keine Erklärungen dafür, wie das Individuum belastende Situationen erlebt, bewertet und welche höchst unterschiedlichen Folgen daraus resultieren (Linneweh, 2002, S. 29).

### **2.2.1 Das transaktionale Erklärungsmodell von Lazarus**

An diesem Punkt knüpft das transaktionale Erklärungsmodell von Lazarus und Folkman (1984; zit. nach Linneweh, 2002) an. Dabei werden „Stresssituationen als komplexe Prozesse der Auseinandersetzung der betroffenen Person mit den Belastungen und Anforderungen der Situation betrachtet“ (S. 30). Daraus folgt, dass keine identisch ablaufenden physiologischen Reaktionen beim Menschen existieren. Im Gegenteil, es konnte nachgewiesen werden, dass grosse inter- und intraindividuelle Unterschiede in den neuroendokrinen Reaktionen bestehen. „Unsere neurophysiologischen Systeme reagieren nicht immer auf den gleichen Stressor in gleicher Weise“ (S. 30).

Allenspach & Brechbühler (2005) ergänzen: „Stress ist jedes Ereignis, das als Schädigung, Bedrohung oder Herausforderung bewertet wird und bei dem äussere und innere Anforderungen die Bewältigungsfähigkeit einer Person beanspruchen oder übersteigen“ (S. 30). Die Bewertung wird in drei Schritten vollzogen:

#### *1. Primäre Bewertung*

Die Situation wird als irrelevant, harmlos, stressend, schädigend, bedrohend oder herausfordernd bewertet.

#### *2. Sekundäre Bewertung*

Die individuellen Bewältigungsfähigkeiten und -möglichkeiten werden analysiert.

#### *3. Neubewertung der Situation*

Die Informationen bezüglich der eigenen Reaktion und der sich präsentierenden Situationen werden verarbeitet und reflektiert.

Gemäss Lazarus & Launier (1981; zit. nach Bamberg, Busch & Ducki, 2003, S. 41) spielen dabei Bewertungs- und Bewältigungsprozesse eine wichtige Rolle. Zu Beginn des Stressprozesses stehen Belastungen, die negative Folgen für die Gesundheit haben

können. Verfügt das Individuum über Möglichkeiten (Ressourcen) mit diesen unangenehmen Situationen umzugehen, können potentielle Gefahren reduziert oder vermieden werden. Stressfolgen können auf der somatischen, der kognitiv-emotionalen und auf der Verhaltensebene angesiedelt werden.

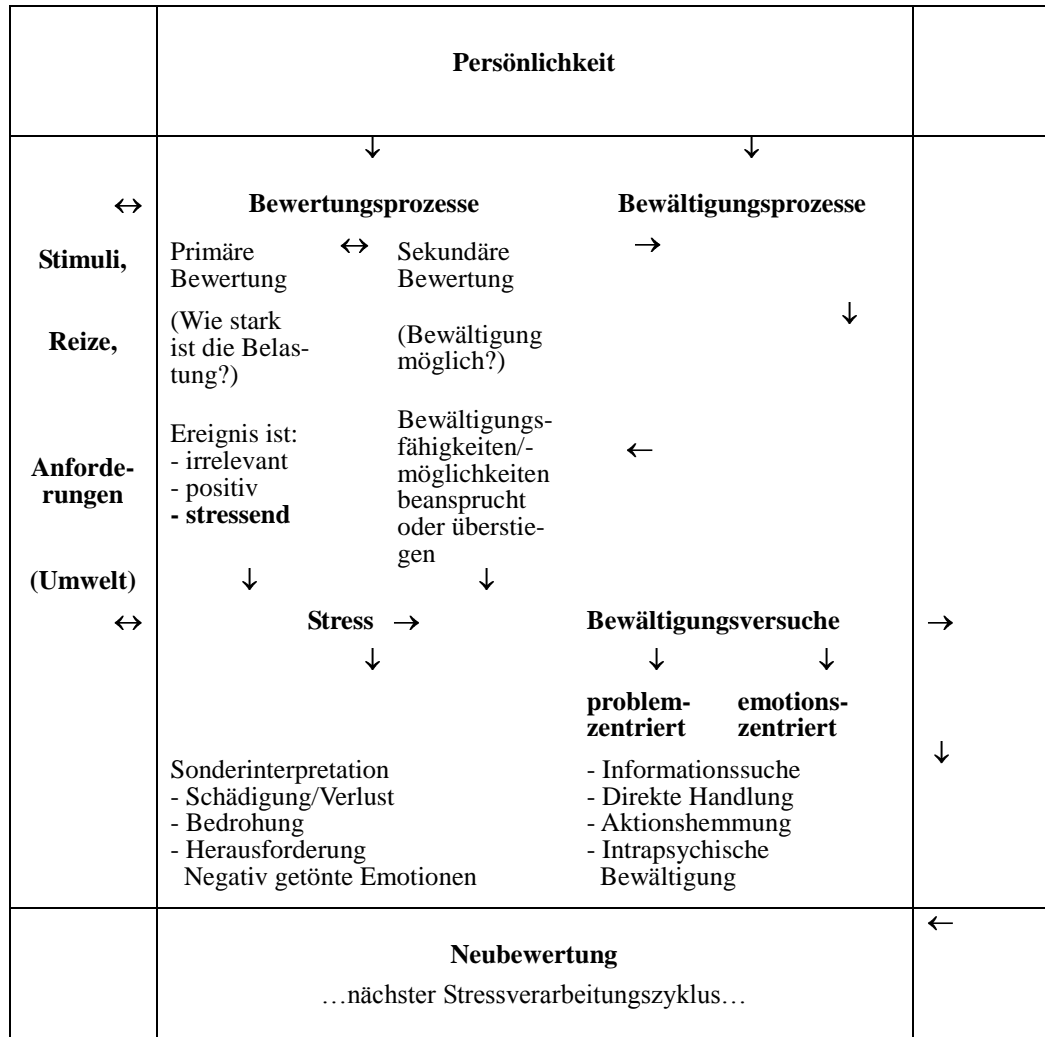


Abbildung 1: Modell von Lazarus und Launier (1981; zit. nach Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 30)

### 2.3 Ursachen von Stress (Stressoren) bei der Arbeit

„Faktoren, die das Auftreten von Stressreaktionen und deren Folgen fördern, werden Stressoren genannt“ (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 37).

Für Unger & Kleinschmidt (2006, S. 67) ist die Arbeit zur herausragenden Stressquelle geworden. Die energieaufwändige Stressautomatik wird mehrere Male am Tag aktiviert, da ein normaler Arbeitstag Dutzende von Stressoren beinhaltet. Dazu gehören beispielsweise Termindruck, unzufriedene Kunden, neue Aufgaben oder Streit mit Arbeitskollegen.

Allenspach & Brechbühler (2005, S. 40) teilen die Stressoren bei der Arbeit in unterschiedliche Bereiche ein:

<b>Arbeitsaufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitative Unterforderung durch eintönige uninteressante Aufgaben</li> <li>• Qualitative Überforderung durch zu komplexe Aufgaben</li> <li>• Den Fähigkeiten nicht angemessene Aufgaben</li> <li>• Gefährliche Arbeit</li> <li>• Schwerwiegende emotionale und soziale Anforderungen</li> <li>• Hohe Arbeitsintensität ohne Handlungsspielräume</li> <li>• Mehrfachbelastung, multiple Aufgaben</li> </ul>
<b>Arbeitsorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensität: hoher Zeitdruck, Daueraufmerksamkeit</li> <li>• Ungenügende Qualität und Verfügbarkeit von Material, Werkzeug, Informationen oder Unterlagen, Informationsüberlastung</li> <li>• Häufige Unterbrechungen, Ablenkungen</li> <li>• Widersprüchliche Anweisungen, schlecht vorhersehbare Resultate, unklares Feedback</li> <li>• Unklare oder zu Konflikten führende Ziele</li> <li>• Grosse Verantwortung für Menschen, Dinge</li> <li>• Nichtdurchschaubarkeit der Arbeitsabläufe</li> <li>• Nichtvorhersehbarkeit von Ereignissen</li> <li>• Nichtbeeinflussbarkeit von Arbeitsbedingungen</li> </ul>
<b>Physische Bedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgebungsbedingungen: Lärm, Hitze, Lichtverhältnisse</li> <li>• Einseitige Körperhaltung</li> <li>• Giftige Stoffe</li> </ul>
<b>Soziale Bedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unfaire Behandlung</li> <li>• Konflikte, schlechtes Arbeitsklima, Mobbing</li> <li>• Kooperations- und Kommunikationsbarrieren</li> <li>• Mangelnde soziale Unterstützung</li> <li>• Zu grosse Abhängigkeit („Kooperationszwänge“)</li> </ul>
<b>Organisationale Bedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringer Status und Anerkennung</li> <li>• Wenig Entscheidungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten</li> <li>• Ungenügende Informationspolitik</li> <li>• Unfaire Lohnpolitik</li> <li>• Mangelnde Zukunftsaussichten (Arbeitsplatzsicherheit, Karrieremöglichkeiten)</li> <li>• Ständige organisationale Veränderungen</li> </ul>

Tabelle 2: Stressoren bei der Arbeit (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 40)

### 2.3.1 Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation

Leidig, Limbacher & Zielke (2006, S. 16) sehen die Ursachen für Stress in der Personalverknappung und den daraus resultierenden verlängerten täglichen Arbeitszeiten für die Mitarbeiter. Dazu kommen der stetig steigende Qualifikationsdruck und die immer grössere Verantwortung für Arbeitsbereiche, die zunehmend komplexer werden. Linneweh (2002, S. 17) macht neben der hohen zeitlichen Arbeitsbelastung, die übermässigen Erwartungen der Firmen an ihre Angestellten bezüglich Mobilität, Flexibilität und Identifikation mit dem Unternehmen dafür verantwortlich, dass Belastungen entstehen. Besonders ausgeprägt zeigt sich dies in Fällen, in denen die Werthaltungen der Mitarbeiter nicht mit denjenigen der Firma übereinstimmen. Zapf & Semmer (2004; zit. nach Leidig, 2006, S. 40) zählen neben Zeitdruck und einer hohen Arbeitsbelastung, Probleme in der Arbeitsorganisation, Arbeitsunterbrechungen, widersprüchliche oder unklare Rollen Anforderungen und hohe Konzentrations- resp. Kooperationserfordernisse zu den Hauptstressoren im Arbeitsumfeld. Für Unger & Kleinschmidt (2006, S. 22) ist hinge-

gen die Arbeitsmenge nicht von grosser Bedeutung. Für sie entsteht Stress aufgrund des geringen Handlungs- und Entscheidungsspielraums der Mitarbeiter. Auch Richter & Hacker (1998, S. 139) messen dem Verlust von Beeinflussungs- und Antizipationsmöglichkeiten einen entscheidenden Einfluss bei. Dies bestätigen Bamberg, Busch & Ducki (2003, S. 46 - 49) und weisen der Beeinträchtigung der Handlungsregulation eine herausragende Rolle zu, insbesondere wenn die Prozesse der Zielbildung und Zielerreichung gefährdet sind, wird die Entstehung von Stressoren begünstigt. Leidig, Limbacher & Zielke (2006) sind der Meinung: „Obwohl sich sowohl Handlungsspielraum als auch soziale Unterstützung beide positiv auf die Gesundheit auswirken, reicht es nicht aus, den Handlungsspielraum zu erweitern oder für mehr soziale Unterstützung zu sorgen, da diese die negative Wirkung von Stressoren nicht gänzlich abmildern können“ (S. 52). Auch Sennett (2000; zit. nach Leidig, Limbacher & Zielke, 2006, S. 16) führt die Gründe für Stress nicht ausschliesslich auf den zunehmenden Druck in der Arbeitswelt zurück. Für ihn spielen Umstrukturierungen und der Wandel in der Gesellschaft eine ebenso grosse Rolle, da sie sich auch auf die sozialen Bindungsstrukturen auswirken.

### **2.3.2 Soziale Stressoren**

Bamberg, Busch & Ducki (2003, S. 46) nennen als weiteren wichtigen Stressfaktor für belastende Situationen, die Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich. Gemäss Unger & Kleinschmidt (2006, S. 72) fordern Probleme mit Arbeitskollegen die psychischen Funktionen und führen unter Umständen zu Daueranspannung. So konnten Schwartz & Stone (1993; zit. nach Litzcke & Schuh, 2010) anhand von Tagebuchstudien nachweisen, „dass negative emotionale Kommunikation mit Kollegen, Kunden und Vorgesetzten zu den häufigen belastenden Ereignissen gehören“ (S. 6).

### **2.3.3 Organisationale Bedingungen**

Aus einer repräsentativen Umfrage der R+V Versicherung (2004) aus dem Jahre 2003 geht hervor, dass unter den sieben grössten Ängsten der Deutschen, die Angst vor Arbeitslosigkeit an dritter Stelle steht (Poppelreuter & Mierke, 2005, S. 99). Linneweh (2002, S. 17) nennt im Weiteren auch die Angst den sich ständig verändernden Anforderungen nicht mehr gerecht zu werden. Für Unger & Kleinschmidt (2006, S. 67 - 68) akzentuiert sich Stress in Fällen, in denen die Unternehmen sich in einem Umstrukturierungsprozess befinden. Neben den täglichen Routinearbeiten werden Mitarbeiter gezwungen, in immer neuen Projekten und Arbeitsteams mitzuarbeiten. Ständig wechselnde Vorgesetzte und andere Arbeitskollegen sorgen dafür, dass unterstützende Strukturen und Netzwerke zerfallen. Dazu kommt die Angst um den Arbeitsplatz. Siebert (2006; zit. nach Unger & Kleinschmidt, 2006) ist der Meinung: „Arbeitsplatzunsicher-



heit wirkt sich direkt auf körperliche und seelische Prozesse aus, zum Beispiel über Stresshormone oder das Immunsystem“ (S. 25). Unger & Kleinschmidt (2006, S. 23 - 26) weisen auf Untersuchungen des Medizinsoziologen Johannes Siegrist (1996) der Universität Düsseldorf hin, der in den 90er-Jahren auf einen wichtigen Faktor stiess, der über Gesundheit oder Krankheit im Arbeitsleben entscheiden kann: die Gratifikation. Neben einem angemessenen Gehalt sind die persönliche Entwicklung, Wertschätzung und zwischenmenschliche Anerkennung bei der Arbeit überaus wichtige Parameter. Richter & Hacker (1998, S. 17) ergänzen die Liste von potentiellen Stressoren durch den Bereich, der das Individuum betrifft. So können sich die Angst vor Aufgaben und Misserfolg, ineffiziente Handlungsstile, fehlende Eignung und Anerkennung (Gratifikationskrisen) ebenfalls negativ auswirken.

Allenspach & Brechbühler (2005, S. 37) unterscheiden zwischen inneren und äusseren Stressoren. Unter ersteren werden inneres Erleben, Gedanken und Emotionen subsumiert, die sehr unterschiedlich sein können. Selbst positive Ereignisse können als Stressoren wirken. Zu den äusseren Faktoren zählen Reizüberflutung sowie Umwelteinflüsse, Zeitdruck oder Lärm. Sie betonen, dass Stress nicht nur durch grosse Arbeitsmengen und Zeitmangel entstehen kann. Häufig sind soziale Stressoren wie zwischenmenschliche Konflikte oder Leistungsstressoren wie Über- resp. Unterforderung, Arbeitsplatzwechsel oder grossen Erfolgsdruck dafür verantwortlich. Eine Studie der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt (Suva) (2008, S. 88) nennt als meistgenannte Arbeitsstressoren:

- Unterbrechungen der Tätigkeit
- Erdrückende Arbeitsmenge
- Ungelöste Spannungen und Konflikte
- Fehlende Zeit für seriöse Planung und Organisation
- Mangelndes echtes Feedback (fehlende Anerkennung und mangelnde konstruktive Kritik)

#### **2.3.4 Stressverstärker**

Udris (2000, S. 259) legt den Schwerpunkt nicht auf die einzelnen Stressoren, sondern auf die Akkumulation von mehreren. Dabei stellt sich für ihn die Frage, ob Belastungen und ihre Wirkung sich addieren, sich gegenseitig verstärken, aufheben oder überdecken. Kahn & Byosiere (1992; zit. nach Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 38) weisen auf die Bedeutung der Persönlichkeitsfaktoren hin. So sind Menschen mit negativer Affektivität, geringem Selbstwertgefühl und externaler Kontrollüberzeugung besonders anfällig für Stress. Bamberg, Busch & Ducki (2003, S. 69) erwähnen den Zusammenhang zwischen Stress und Persönlichkeitsmerkmalen basierend auf dem in Kapitel 2.2.1 vor-

gestellten transaktionalen Stressmodell. Dabei gilt als häufigster Risikofaktor das sogenannte Typ-A-Verhaltensmuster. Menschen dieses Typs zeichnen sich aus durch eine hohe Wettbewerbsorientierung, Feindseligkeit, Ungeduld und Ärger. Ebenfalls stressverstärkend wirkt sich Neurotizismus aus. Für Allenspach & Brechbühler (2005, 37 - 40) sind folgende Aspekte dafür verantwortlich, wie stark die Stressoren auf das Individuum einwirken. „Zentral sind die unmittelbare Schädlichkeit des Stressors, die Vorhersehbarkeit, die Verstehbarkeit und die Erklärbarkeit des Stressors sowie die Kontrollierbarkeit der Situation“ (S. 38). Im Weiteren spielt der Zustand des Organismus eine ebenso entscheidende Rolle. Sowohl genetische Aspekte als auch momentane Befindlichkeiten (Schlafmangel, Wohlbefinden oder Medikamentenkonsum) beeinflussen die Wirkung derselben beträchtlich. Ein einzelner Stressor stellt eher selten ein Problem dar. Erst das Zusammenspiel von verschiedenen Belastungsfaktoren führt zu Stress. Für Linneweh (2002, S. 38) verstärken verschiedene Faktoren das Stressgeschehen. Dazu gehören neue und überraschende Situationen, auf die man sich nicht vorbereiten kann und die zu einem unüblichen Zeitpunkt eintreten. Dasselbe lässt sich auf Ereignisse übertragen, die unklar sind oder bei denen der Betroffene unter hohem Zeit- oder Erwartungsdruck steht. Poppelreuter & Mierke (2005, S. 16 - 23) weisen darauf hin, dass abhängig von der Intensität, Dauer, Kombination und Vorhersehbarkeit der Stressfaktoren beim Betroffenen Belastungen entstehen oder nicht. Diese entwickeln sich nicht nur aus Über-, sondern auch aus Unterforderungssituationen. Resultierend aus letzteren können Monotonie, Ermüdungserscheinungen und psychische Sättigungsgefühle entstehen.

### **2.3.5 Stress im Dienstleistungsbereich**

Unger & Kleinschmidt (2006, S. 67 - 72) nennen neben dem Zeitdruck, Konflikten und die Angst um die Arbeitsstelle, den Umgang mit Kunden als einen der Hauptstressoren. Dies gilt insbesondere für Mitarbeiter, die direkten Kundenkontakt haben oder in Teams arbeiten. Auch Bamberg, Busch & Ducki (2003, S. 53) gehen davon aus, dass die emotionale Belastung speziell im Dienstleistungssektor immer mehr zunimmt. Sie sehen in der Erwartung im Berufsalltag, bestimmte Emotionen zeigen zu müssen, noch keinen Belastungsfaktor, sondern eine normale Anforderung der Arbeitstätigkeit. Basierend auf der Handlungsregulation werden sie erst dann zur emotionalen Belastung, wenn übergeordnete Werte, Ziele oder Normen der betreffenden Person gefährdet sind. Allenspach & Brechbühler (2005, S. 40) sind der Meinung, dass sich Berufe mit engem Kontakt zu Menschen psychisch belastend auswirken können. Als Grund dafür sehen sie die mangelnde Abgrenzung, keinen oder zu wenig Rückhalt im Kreis der Arbeitskollegen und insbesondere die Notwendigkeit Emotionen zeigen zu müssen, die nicht mit den effektiv empfundenen übereinstimmen. Leidig, Limbacher & Zielke (2006, S. 16 - 24) betonen, dass insbesondere der Dienstleistungsbereich psychisch hohe Anforderungen an die

betroffenen Mitarbeiter stellt. Sie sprechen vom Stressfaktor „Emotionsarbeit“ und dem damit verbundenen Begriff der „emotionalen Dissonanz“. Zapf & Semmer (2004; zit. nach Leidig et al., 2006) definieren Emotionsarbeit als „die bezahlte Arbeit, bei der ein Management der eigenen Gefühle erforderlich ist, um nach aussen in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt oder nicht“ (S. 24). Speziell in den Berufen des Dienstleistungsbereichs ist der Kontakt mit Kunden eine wichtige Komponente. Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie jederzeit freundlich, interessiert und engagiert auftreten. Daraus resultierend besteht die Emotionsarbeit der Angestellten darin, jederzeit positive Emotionen zeigen zu müssen und negative so zu kontrollieren, dass sie vom Gegenüber nicht wahrgenommen werden. Speziell belastend ist diese Arbeit dann, wenn eine Diskrepanz zwischen den gezeigten und den effektiv vorhandenen Emotionen besteht (emotionale Dissonanz). So konnte Rösing (2003; zit. nach Leidig, Limbacher & Zielke, 2006, S. 24) einen Zusammenhang zwischen dem Burnout-Syndrom und Emotionsarbeit feststellen: Je häufiger, länger und intensiver ein Widerspruch zwischen den gezeigten und empfundenen Emotionen bestand, desto grösser war die Gefahr ein Burnout zu entwickeln.

## **2.4 Folgen von Stress**

Gemäss einer Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) (2003) ist der Anteil der befragten Personen, die Stresssymptome aufweisen bei ca. 20%. Dabei „kann gesagt werden, dass, je gestresster sich die Befragten fühlen, desto akzentuierter werden die Symptome“ (S. 10). Auch Allenspach & Brechbühler (2005) sind der Meinung, dass fortwährender Stress zu körperlicher und psychischer Erschöpfung führt. „Diese nimmt nicht einfach linear mit der Beanspruchung zu, sondern wächst exponentiell“ (S. 83). Bei chronischer Belastung gelingt es dem Organismus nicht mehr, sich auf ein Normalniveau einzupendeln und er reagiert mit Beschwerden. Nach Schätzungen der Wissenschaft sind zwischen 70 und 80% aller Krankheiten zumindest mit Stress assoziiert und bei unzähligen Symptomen und Krankheiten wird Stress als Ursache oder als Verstärker vermutet oder nachgewiesen.

Linneweh (2002) sieht aufgrund von arbeitsmedizinischen Untersuchungen einen Zusammenhang zwischen beruflichem Stress und der Entstehung von Krankheiten. „Ob und in welchem Ausmass zum Beispiel länger andauernde emotionale Belastungen und Überforderungen bei einem bestimmten Menschen zu Erkrankungen führen, scheint in erster Linie von seinen gesundheitlichen und psychisch-mental Dispositionen, von den Lebensbereichen, in denen die Überforderung wirksam wird, und von der Art der beruflichen Tätigkeit abzuhängen“ (S. 43).

Folgende kurz-, mittel- und langfristige Reaktionen werden unterschieden:

	<b>Kurzfristige, aktuelle Reaktionen</b>	<b>Mittel- bis langfristige chronische Reaktionen</b>
<b>Physiologisch, somatisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhte Herzfrequenz</li> <li>• Blutdrucksteigerung</li> <li>• Adrenalinausschüttung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organische Krankheiten</li> <li>• Psychosomatische Beschwerden</li> </ul>
<b>Psychisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspannung</li> <li>• Frustration</li> <li>• Ärger, Gereiztheit</li> <li>• Ermüdungs-, Monotonie- und Sättigungsgefühle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzufriedenheit, Resignation</li> <li>• Ängstlichkeit, Burnout, Depression</li> </ul>
<b>Verhaltensmässig individuell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsschwankung</li> <li>• Nachlassen der Konzentration</li> <li>• Fehler</li> <li>• Schlechte sensumotorische Koordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsabbau</li> <li>• Vermehrter Nikotin-, Alkohol-, Tablettenkonsum</li> <li>• Fehlzeiten (Krankheitstage)</li> </ul>
<b>Verhaltensmässig sozial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte</li> <li>• Streit</li> <li>• Aggression gegen andere</li> <li>• Rückzug (Isolation) innerhalb und ausserhalb der Arbeit</li> </ul>	

Tabelle 3: Klassifikation negativer Beanspruchungen und deren Folgen (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 87)

### 2.4.1 Physiologische Stressfolgen

Wie bereits in Kapitel 2.2 erwähnt, läuft in Gefahrensituationen auf physiologischer Ebene ein höchst komplexer Automatismus ab, bei dem sowohl das Gehirn als auch das Hormonsystem beteiligt sind. Mit Hilfe des autonomen Nervensystems wird der Sympathikus aktiviert (Unger & Kleinschmidt, 2006, S. 61), der den gesamten Körper in Alarmbereitschaft versetzt. Sein Gegenspieler, der Parasympathikus, hat eine hemmende Wirkung auf alle nicht überlebenswichtigen Organe. Zusätzlich wird die Stresshormon-Achse aktiviert. Dabei werden die Hormone Cortisol und Vasopressin ausgeschüttet. Sobald die Gefahrensituation vorüber ist, wird das „Anti-Stress-Hormon“ Oxytozin aktiv, das dafür sorgt, dass die Körperfunktionen sich wieder auf ein Normalniveau einpendeln. Gelingt es dem Organismus nicht sich zu erholen, wird der Körper sich an das ständig erhöhte Stressniveau anpassen (Prinzip der Allostase) und verliert somit die Fähigkeit, sich auf ein Normalniveau zu senken. Als Folge davon zeigt sich eine konstant erhöhte Konzentration der Stresshormone im Blut. Der hohe Cortisolwert sorgt dafür, dass das Immunsystem geschwächt wird. Überdurchschnittliche Blutdruck- und Blutfettwerte stellen ein höheres Risiko für Herzinfarkt und Schlaganfall dar. Allenspach & Brechbühler (2005) sehen erste Anzeichen von Stress häufig in „Kopfschmerzen, Verspannungen, Verdauungsbeschwerden, Schlafstörungen, Konzentrationsproblemen, Reizbarkeit und Energieverlust. Langfristig reichen die gesundheitlichen Folgen von psychischen Erkrankungen wie Depression oder Suchtmittelabhängigkeit, über Ess- und Verdauungsstörungen bis zu Herz-, Kreislaufkrankungen oder Magengeschwüren“

(S. 88). Gemäss einer Studie der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt (Suva) (2008, S. 88) finden sich die häufigsten Beeinträchtigungen bei den psychosomatischen Beschwerden in Form von allgemeiner Müdigkeit sowie Nacken-, Schulter- oder Rückenschmerzen.

#### **2.4.2 Psychische Stressfolgen**

Gemäss Allenspach & Brechbühler (2005, S.99) geben folgende Beschwerden Hinweise auf psychische Probleme:

- Vermeidung und Abbruch von Sozialkontakten, sozialer Rückzug
- Unkontrolliertes, disziplineloses, aggressives Verhalten
- Übersteigertes Redebedürfnis, Selbstgespräche
- Aussergewöhnliche Unruhe, Ruhelosigkeit, Angespanntheit
- Äusserungen von Lebensüberdruß, Suizidgedanken, grosse Einsamkeit, übermässige Traurigkeit

Bamberg, Busch & Ducki (2003, S. 57) sehen die kurzfristigen Stressfolgen im psychischen Bereich in Anspannung und Ärger und auf lange Sicht vor allem in der Depressivität, der Angst und einem eingeschränkten Selbstwertgefühl. Litzke & Schuh (2010, S. 26) erweitern das Spektrum der Symptome auf die Psyche. „Aus dem Grundmuster *Aggression – Angriff* und *Angst – Flucht* können Schreck, Panik, Nervosität, Verunsicherung, Ärger, Wut, Gereiztheit, Versagensgefühle resultieren. Bei Dauerstress entstehen...generalisierte Aggressionsbereitschaft, Unsicherheit, Unzufriedenheit, Unausgeglichenheit, Gefühlsschwankungen, Depressionen, Apathie und Hypochondrie“ (S. 57).

#### **2.4.3 Stressfolgen auf der Verhaltensebene**

Allmer (1996; zit. nach Linneweh, 2002) sieht ein erhöhtes längerfristiges Risiko in den Stressoren und Stressreaktionen, indem es zu kritischen Veränderungen bei den Lebensgewohnheiten führt. Gesundheitsschädigendes Verhalten wird gefördert und somit steigt indirekt das psychosomatische Erkrankungsrisiko. „Stress begünstigt gesundheitsbeeinträchtigende Lebensweisen und hat damit nicht nur einen direkten Einfluss auf Gesundheit und Wohlbefinden, sondern vor allem auch einen indirekten“ (S. 43). Für Bamberg, Busch & Ducki (2003, S. 57) sind die Resultate auf der Verhaltensebene weniger eindeutig. Einige Studien weisen daraufhin, dass das Ausmass an Alkohol-, Medikamenten- und Nikotinkonsum von Arbeitsstressoren beeinflusst wird, nicht aber die Tatsache, ob Genuss- oder Rauschmittel konsumiert werden oder nicht. Andere Studien hingegen nennen eingeschränktes und risikoreiches Verhalten als Stressfolgen. Bezüglich Verän-

derungen auf der Verhaltensebene zeigt eine Befragung der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt (Suva) (2008, S. 88), dass überempfindliche Reaktionen und die Schwierigkeit sich nach der Arbeit entspannen zu können, überdurchschnittlich häufig vorkommen.

#### **2.4.4 Zusammenhang zwischen Stress und Symptomen**

Linneweh (2002, S. 42 - 56) erachtet es als erwiesen, dass nicht bewältigter Stress längerfristig die Gesundheit schädigt und Krankheiten fördert. Wie dieser Zusammenhang genau zustande kommt ist allerdings noch weitgehend unbeantwortet. Erste Anzeichen werden häufig übersehen und nicht ernst genommen. Die Betroffenen durchleben oft eine lange Zeit voller Unpässlichkeiten, sie „kränkeln“, fühlen sich unwohl, verlieren immer mehr ihre Lebensfreude, ihre Tatkraft, ihre Motivation. Gegenmassnahmen werden meist aber erst dann ergriffen, wenn Krankheiten bereits manifest sind. „Deshalb fangen die meisten erst dann an, sich mit sich selbst und ihrem Lebensstil auseinander zu setzen, wenn deutliche körperliche oder psychische Beeinträchtigungen aufgetreten sind und sich der Zusammenbruch ankündigt, wenn ärztliche oder psychologische Hilfe notwendig wird oder der erste Infarkt die Leistungsfähigkeit bereits eingeschränkt hat“ (S. 19 - 20).

### **2.5 Stressbewältigungs-Strategien**

Schaarschmidt & Fischer (2001, S. 21 - 24) unterscheiden gestützt auf ihre Untersuchungen vier Bewältigungsmuster, wie Menschen mit beruflichen Belastungen umgehen.

#### *Muster G (Gesundheit)*

Hierbei handelt es sich um die „ideale“, da gesundheitsförderliche Bewältigungsstrategie. Identifikation und Freude am Beruf ermöglichen entsprechendes Erfolgserleben und Wohlbefinden. Die Fähigkeit sich zu distanzieren ist vorhanden und die innere Ruhe und Ausgeglichenheit wird bewahrt.

#### *Muster S (Schonung)*

Dem Beruf wird eine eher geringe Bedeutung zugesprochen, der berufliche Ehrgeiz und die Einsatzbereitschaft halten sich in Grenzen. Innere Ruhe, Ausgeglichenheit und eine allgemeine Lebenszufriedenheit deuten jedoch auf eine eher positive Lebenseinstellung hin.

Die beiden folgenden Bewältigungsmechanismen sind als Risikomuster zu verstehen, da eine gewisse psychische Gefährdungs- und Beeinträchtigungstendenz bestehen.

#### *Risikomuster A*

Auffallend ist die übermäßige Bereitschaft sich beruflich zu engagieren. Stark ausgeprägt sind die Bedeutung der Arbeit und das Perfektionsstreben. Auf der anderen Seite fällt es den Personen dieses Profils schwer, sich von Problemen zu distanzieren. Ein starkes Engagement steht somit einer geringen Widerstandskraft gegenüber. Wenig innere Ruhe, eine gewisse Tendenz zur Resignation und eher negativ gefärbte Emotionen runden das Profil ab. Dieses Risikomuster hat einen engen Bezug zum Typ-A-Verhaltenskonzept von Friedman u. Roesenman (1974). Dieser Typ ist besonders anfällig für koronare Herzerkrankungen. Schröder (1992; zit. nach Schaarschmidt & Fischer 2001, S. 23) sieht insbesondere bei diesem Verhaltensmuster, kombiniert mit negativen Gefühlen, ein Persönlichkeitsbild, das ein erhöhtes Krankheitsrisiko in sich birgt.

#### *Risikomuster B*

Menschen mit dieser Verhaltensart zeigen wenig Engagement und Ehrgeiz. Sie messen der Arbeit eine eher geringe Bedeutung zu. Trotzdem können sie sich nur schlecht von Belastungen und Problemen distanzieren. In der Folge fehlen ihnen die innere Ruhe und Ausgeglichenheit. Sie fühlen sich unzufrieden, zeigen eher negative Emotionen und haben die Tendenz zu resignieren.

Für Litzcke & Schuh (2010, S. 52) setzen Stressbewältigungsstrategien auf drei Ebenen an:

*Stressoren:* Stressauslösende Bedingungen sollen reduziert oder ganz eliminiert werden, indem beispielsweise schwelende Konflikte angegangen oder bestehende Probleme gelöst werden sollen.

*Individuum:* Mit Hilfe von Stressbewältigungsmethoden wie Entspannung, positives Verhalten oder Neubewertung einer Situation wird es möglich, Belastungen resistenter zu begegnen.

*Stressreaktion:* Falls weder die Reduktion der Stressoren noch das eigene Tun dazu beitragen, den Stresslevel zu reduzieren, können Stressbewältigungsstrategien weiterhelfen.

Dabei stehen folgende kurz- und langfristigen Stressbewältigungsstrategien zur Verfügung:

<b>Stressbewältigungsstrategien</b>	
<b>Kurzfristige Wirkung</b>	<b>Langfristige Wirkung</b>
Abreaktion	Opferrolle ablegen
Ablenkung	Einstellungsänderung
Gedankenstopp	Verhaltensänderung
Zufriedenheitserlebnisse schaffen	Soziale Unterstützung
Positive Selbstinstruktion	Zeitmanagement
Spontane Entspannung	Systematische Entspannung
Entschleunigung	Lebensstil

Tabelle 4: Stressbewältigungsstrategien (Litzcke & Schuh, 2010, S. 53)

Litzcke & Schuh (2010, S. 9) betonen, dass für die erfolgreiche Bewältigung dem Individuum ein Repertoire mit mehreren Bewältigungsstrategien zur Verfügung stehen sollte. „Jedoch ist das Ausmass psychischer Fehlbeanspruchung in einer Arbeitssituation nicht alleine davon abhängig, wie gut oder schlecht die Stressbewältigungsfähigkeiten der Betroffenen ausgeprägt sind. Die Effekte sind auch davon bestimmt, ob und welche Positiva, „Ressource“ es bei der Arbeit gibt, die den Stress lindern können (Leidig, Limbacher & Zielke, 2006, S. 21).

## 2.6 Ressourcen und Prävention

Allenspach & Brechbühler (2005, S. 42 - 43) verstehen unter Ressourcen Faktoren, die das Individuum vor den Folgen von Stress schützen. Sie unterscheiden solche, die in der Organisation, in der Persönlichkeit oder in zwischenmenschlichen Beziehungen beinhaltet sind. Ressourcen, die in der Person liegen, sind berufliche Qualifikationen, soziale Kompetenzen und der allgemeine Gesundheitszustand. Ebenso scheinen gewisse Persönlichkeitsmerkmale einen positiven Einfluss auf die Stressresistenz zu haben. „Dazu gehören Selbstwirksamkeitsgefühl, Gefühl von Kontrolle, Selbstwertgefühl, Optimismus, Hardiness, Gewissenhaftigkeit, Kohärenzsinn, Humor und Religiosität“ (S. 42). Der Copingstil einer Person und die Unterstützung durch das soziale Netz spielen eine weitere entscheidende Rolle. Bamberg, Busch & Ducki (2003, S. 45) weisen auf die enge Verknüpfung von Stress und der Möglichkeit zur Erholung hin. Hohe Anforderungen wirken sich dann belastend aus, wenn keine Pause oder kein Urlaub bevorsteht. Edelmann (2002, S. 60 - 70) unterscheidet die sozialen und die personalen Ressourcen. Die soziale Unterstützung umfasst sowohl den Inhalt als auch die Qualität von Beziehungen. Es handelt sich hierbei um ein mehrdimensionales Konstrukt, dass neben emotionaler Unterstützung (Vertrauen, Bewunderung, Respekt) auch direkte Hilfeleistung



(Ratschläge, Empfehlungen, Wissen) und Bestätigungen von Bewertungen (Bestätigung der sachlichen und moralischen Korrektheit von Aussagen und Handlungen) beinhaltet. Zu den personalen Ressourcen zählen gesundheitserhaltende Handlungsmuster sowie Kompetenzen und Fähigkeiten. Im Weiteren spielen Überzeugungen und Erwartungen bezüglich der eigenen Person eine wichtige Rolle. Dieser Kategorie werden zahlreiche Persönlichkeitsfaktoren zugeordnet wie internale Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeitserwartung, optimistische Kausalattributionstendenz, Optimismus, interpersonelles Vertrauen, Kohärenzsinn, Hardiness oder seelische Gesundheit.

Allenspach & Brechbühler (2005, S. 111) unterscheiden Massnahmen auf zwei unterschiedlichen Ebenen - die Belastungen sollten reduziert und die Ressourcen gefördert werden. Die Massnahmen können sowohl beim Individuum (Arbeitnehmer) ansetzen, als auch bei der Organisation.

	<b>Institutionell (Situation) verhältnisorientiert</b>	<b>Individuell (Person) verhaltensorientiert</b>
<b>Belastungen/Stressoren und Beanspruchungen (korrektiv)</b>	z.B. Abbau von Behinderungen, Reduktion von Ungewissheit, Arbeitsgestaltung, Pausen	z.B. Abbau von Risikoverhalten, Entspannung, Stressmanagement
<b>Ressourcen zur Bewältigung von Belastungen/Stressoren (präventiv/prospektiv)</b>	z.B. Erweiterung der Entscheidungsbefugnisse (Kontrollspielraum), Möglichkeiten der Mitbestimmung, soziale Unterstützung, Kooperationsklima	z.B. Qualifizierung durch die Arbeit, Schulung, Kompetenztraining

Tabelle 5: Ansatzpunkte zur Belastungsreduktion und Gesundheitsförderung (Udris, 2000, S. 261)

Untersuchungen der deutschen Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (1991; zit. nach Linneweh, 2002, S. 49) haben eindeutig gezeigt, dass die Ressourcen, die einem Menschen zur Verfügung stehen, einen entscheidenden Einfluss haben auf die Art und Weise, mit Stress umzugehen. Folgende Bereiche sind relevant:

#### *Physische Gesundheit*

Dabei spielt die körperliche Widerstandskraft eine entscheidende Rolle. „Ein Organismus, der bereits geschwächt oder vorgeschädigt ist, wenn er in eine Stresssituation hineingerät, wird mit grosser Wahrscheinlichkeit den Belastungen nicht standhalten können und weiter geschädigt werden bzw. erkranken“ (S. 49). Um den Organismus gesund zu erhalten, braucht dieser genügend Erholungs- und Ruhepausen, eine gesunde Ernährung und ausreichende körperliche Bewegung. Im Weiteren ist es wichtig, gesundheitschädigende Lebensweisen wie falsche Essgewohnheiten, hoher Alkohol- oder Nikotinkonsum, sowie die Abhängigkeit von Medikamenten oder Drogen zu vermeiden resp. zu reduzieren.

### *Psychische Gesundheit*

Linneweh, (2002, S. 50) beurteilt die psychische Gesundheit als weitere wichtige Widerstandsressource. Antonovsky prägte den Begriff „Kohärenzgefühl“ (sense of coherence) für ein tief verinnerlichtes Vertrauen mit dem Leben zurechtzukommen. Die Welt und das eigene Leben erscheinen dabei wertvoll und ein Engagement lohnenswert. Für Ereignisse kann eine Erklärung gefunden werden und Schwierigkeiten mit denen der Mensch im Laufe des Lebens konfrontiert wird, werden – mindestens im Prinzip – als bewältigbar eingestuft.

### *Persönliche intellektuelle und soziale Kompetenzen*

Eine weitere wichtige Hilfsquelle wird den obenerwähnten Kompetenzen zugesprochen. Dazu gehören vertieftes und aktuelles Fachwissen, kommunikative Fähigkeiten, Menschenkenntnis und Verträglichkeit. Die gestellten Anforderungen werden in der Folge weniger als Belastungen, sondern vielmehr als Herausforderungen wahrgenommen.

### *Soziale Unterstützung*

Als letzter wichtiger Schutzfaktor kann das soziale Netz bezeichnet werden, das speziell in Problem-Situationen eine wichtige Rolle spielt. Wer auf Hilfe, Unterstützung und Verständnis aus seinem Umfeld zurückgreifen kann, wird weniger unter den Belastungen leiden.

## **3. Bankbranche**

Das Wort „Bank“ geht auf den italienischen Begriff „banca“ zurück, welcher auf den Tisch hinweist, den die Geldwechsler im Mittelalter in Italien benutzten, um ihre Geschäfte abzuwickeln. In der Literatur finden sich nur wenige Definitionen für den Begriff „Bank“. Es zeigt sich aber ein Konsens dahingehend, dass eine Geschäftsbank heute drei volkswirtschaftlich wichtige Funktionen erfüllen muss: die Kreditvermittlung, die Abwicklung des Zahlungsverkehrs und die Mitwirkung im Effektenhandel (Albisetti, Boemle, Ehram, Gsell, Nyffeler & Rutschi, 1987, S. 66).

### **3.1 Die Entwicklung des schweizerischen Bankwesens**

In der Schweiz lag die Bankentätigkeit lange Zeit in den Händen der Privatbankiers. Diese betrieben neben dem Bankgeschäft meistens auch Handels-, Speditions- oder Fabrikationsunternehmen. Mit der Zeit wurden in einzelnen Kantonen bankähnliche Institutionen von der öffentlichen Hand oder von Korporationen gegründet. 1755 entstand als eine der ersten „Banken“ in Zürich, das Institut Leu & Co. Das Unternehmen

nahm Kapital entgegen von Privaten, Zünften, staatlichen Korporation und Stiftungen. Ausgeliehen wurde das Geld mangels Anlagemöglichkeiten im Inland an ausländische Staaten, weltliche und geistliche Fürsten, Städte und Klöster. Vereinzelt wurde bereits damals in ausländische Staatsanleihen (England, Dänemark oder Schweden) investiert (Albisetti et al., 1987, S. 71).

Das heutige Bankensystem umfasst verschiedene Bankengruppen:

- Die *Schweizerische Nationalbank* betreibt als unabhängige Zentralbank die Geld- und Währungspolitik der Schweiz. Sie beeinflusst den Geldumlauf, erleichtert den Zahlungsverkehr und berät den Bund in Währungsfragen.
- Die *Kantonalbanken* zeichnen sich dadurch aus, dass sie mindestens teilweise, wenn nicht vollständig in Staatsbesitz sind.
- Die *Grossbanken* bieten sämtliche Geschäftsmöglichkeiten an und sind global tätig mit einem weltweiten Netz an Filialen und Tochtergesellschaften.
- Die *Regionalbanken und Sparkassen* konzentrieren sich weitgehend auf das klassische Zinsgeschäft (Hypothekar- und Unternehmenskredite auf der Aktivseite und Spar- und Anlagegeschäfte auf der Passivseite). Sie sind in der jeweiligen Region verankert.
- Die *Raiffeisenbanken* bewegen sich im selben Geschäftsfeld wie die Regionalbanken und Sparkassen. Ihre Besonderheit ist die Rechtsform: Sie sind Genossenschaften.
- Die *Privatbanken* sind vorwiegend als Vermögensverwalter tätig. Häufig werden sie als Einzelfirmen, Kollektiv- oder Kommanditgesellschaften geführt.

(Schweizerische Nationalbank, 2009, S. 20)

### **3.2 Der Finanzplatz Schweiz**

„Der Finanzplatz Schweiz mit den Banken als führendem Sektor hat international einen hohen Stellenwert und gehört in vielen Bereichen zu den Weltmarktführern“ (Schweizerische Bankiervereinigung, 2009, S. 1). Im gesamten Finanzsektor arbeiteten im Jahre 2008 über 195‘000 Beschäftigte, was rund 6 % der erwerbstätigen Bevölkerung der Schweiz entspricht. Die Produktivität dieser Erwerbstätigen ist mit 280‘000 Franken fast dreimal höher als der schweizerische Durchschnitt. So trug der Finanzsektor im selben Jahr 12% oder CHF 63 Mrd. zur Wertschöpfung der Eidgenossenschaft bei. Gemäss der Schweizerischen Nationalbank (2009, S. 13) belief sich der Gesamtwert der Wertschriftenbestände der Kundendepots, die in der Schweiz verwaltet wurden, im Jahr 2008 auf 4012,1 Mrd. CHF. Dabei gehörten 44,1 % dieser Vermögenswerte inländischen Besitzern, während 55,9 % ausländische Anleger hielten.

### **3.3 Aufgaben der Bankkundenberaterinnen und Bankkundenberater**

Mitarbeitende mit Kontakt zu Privatkunden sind entweder im Schweizer Privatkundengeschäft oder im Wealth Management tätig. Diese beiden Segmente unterscheiden sich hauptsächlich im Hinblick auf die Vermögensgrösse der zu betreuenden Kundschaft. Das Privatkundengeschäft umfasst ein breites Spektrum an Kunden. Dieses reicht von Jugendlichen, Studenten, Geschäftsleuten bis hin zu Pensionären, die häufig eine Kontoverbindung mit der Bank unterhalten. Dem gegenüber werden im Wealth Management (sehr) vermögende und anspruchsvolle Privatkunden aus der ganzen Welt betreut. Als Bankkundenberaterin oder Bankkundenberater eines dieser beiden Bereiche gilt es neue Kunden zu akquirieren, sowie die bestehenden Kundenbeziehungen zu pflegen. Durch eine objektive und individuelle Beratung sollen den Kunden massgeschneiderte Anlagevorschläge unterbreitet werden. Dazu benötigen die Mitarbeiter fundierte Fachkenntnisse, gute kommunikative Fähigkeiten und breite Erfahrung im Umgang mit den unterschiedlichsten Menschen (Union Bank of Switzerland, 2010).

## **4. Empirischer Teil**

### **4.1 Methodisches Vorgehen**

In den bisherigen Kapiteln wurde die für die Fragestellung relevante Literatur aus den Bereichen Entwicklungspsychologie des mittleren Erwachsenenalters, historische und aktuelle Stressmodelle sowie Ursachen und Folgen von Stress theoretisch erarbeitet. Ebenso wurde auf Stressbewältigungsstrategien, Ressourcen und Präventionsmassnahmen eingegangen. Im empirischen Teil stehen nun das methodische Vorgehen, der Interview-Leitfaden und die Durchführung der Interviews im Zentrum. Anschliessend wird auf die Aufbereitung und Auswertung der Daten eingegangen. Dabei wurden die Grundsätze der qualitativen Forschung berücksichtigt, welche nachfolgend näher erläutert werden. Die aus der Untersuchung hervorgegangenen Ergebnisse werden im entsprechenden Kapitel dargestellt. In der Diskussion werden diese mit der Theorie in Zusammenhang gebracht und besprochen. Anschliessend werden die Fragestellung sowie die Hypothesen beantwortet, die Methode kritisch hinterfragt und weiterführende Gedanken festgehalten.

### **4.2 Methodenwahl und Untersuchungsplan**

Um die Fragestellung dieser Arbeit - Leiden Kundenberaterinnen und Kundenberater im mittleren Erwachsenenalter, die in der Bankbranche tätig sind, unter Stress-Symptomen? – beantworten zu können, wurde eine qualitative Untersuchungsmethode

gewählt. Die subjektiven Sichtweisen der befragten Bankangestellten und die Nähe zur Praxis sollten berücksichtigt werden. Gemäss Kuckartz, Dresing, Rädiker & Stefer (2008, S. 11) zeichnet sich die qualitative Evaluationsforschung aus durch grössere Offenheit und die Berücksichtigung der Perspektiven der Beteiligten. Auch Flick (2002) ist der Meinung „...dass in der relativ offenen Gestaltung der Interviewsituation die Sichtweisen des befragten Subjekts eher zur Geltung kommen als in standardisierten Interviews oder Fragebögen“ (S. 117). Das Ziel der Untersuchung bestand darin, die gemachten Aussagen sinngemäss mittels zusammenfassender qualitativer Inhaltsanalyse wiederzugeben, um auf diese Weise möglichst gegenstandsadäquate Daten zu erhalten.

### 4.3 Untersuchungsdurchführung

#### 4.3.1 Interviews

Um die Theorie mit der Praxis zu verbinden, wurden in der Folge Interviewteilnehmer gesucht und mit Hilfe eines Interviewleitfadens befragt. Dieser wurde aufgrund des Vorlesungsskripts von Gamper (2006) und den Vorgaben von Helfferich (2009) erstellt. Er setzt sich aus 6 Themenblöcken zusammen und beginnt mit dem Einstieg und den Fragen zu den persönlichen Daten der Teilnehmer. Anschliessend werden 4 Themenkreise behandelt, die sich mit den Ursachen und Folgen von Stress, den Stressbewältigungsstrategien und Ressourcen sowie der Prävention befassen.

Aufbau Interviewleitfaden:

Nr.	Thema	Inhalt, Beispielfrage
1	<b>Einstieg</b>	Aufwärmphase, gegenseitiges Kennenlernen, Ziel und Aufbau der Arbeit erklären. Einverständnis zur Gesprächsaufnahme einholen. Zusicherung der Anonymität.
2	<b>Persönliche Daten</b>	Name, Alter, Beruf, Hierarchiestufe, Art des Kundenkontakts etc.
3	<b>Ursachen von Stress (Stressoren)</b>	Organisationale Rahmenbedingungen aufzeigen und Selbstbezug herstellen. Stressoren identifizieren. „Entsprechen die Anforderungen, die an Sie gestellt werden, Ihren Kompetenzen und Fähigkeiten?“
4	<b>Folgen von Stress</b>	Stressfolgen eruieren „Verändert sich Ihr Gesundheitszustand in Stress-Situationen?“
5	<b>Stressbewältigungsstrategien und Ressourcen</b>	Bewältigungsstrategien und Ressourcen untersuchen und deren Effektivität für die Betroffenen erklären. „Wie würden Sie ihr soziales Netzwerk (Freunde, Kollegen, Familie) beschreiben?“
6	<b>Prävention</b>	Präventionsmassnahmen aufzeigen „Was unternehmen Sie, um körperlich gesund zu bleiben?“

Tabelle 6: Themen des Interviewleitfadens mit exemplarischen Fragen

Der Aufbau der Fragen orientierte sich an der Fragestellung und den Hypothesen der Arbeit. Die entstandenen Themenblöcke sind an den Theorieteil angelehnt. Sie beginnen mit möglichst offenen Fragen, um den Interviewpartner nicht einzuschränken und ihn

zum Erzählen anzuregen. Die Hauptfragen sprechen die wichtigsten Punkte an. Falls dabei zu wenig Informationen generiert wurden, konnten diese mit Zusatzfragen ergänzt werden. Nach dem Pretest mit einem Teilnehmer wurde der Leitfaden leicht modifiziert. Die Frage nach einem allfällig bestehenden Verhaltenskodex der Unternehmung für die Mitarbeiter wurde herausgenommen, da sie keine nennenswerte Relevanz für die Fragestellung hatte. Bei den Gesprächen wurden die Interviewpartner über den Aufbau der Arbeit sowie das Vorgehen und den Ablauf der Gespräche informiert. Insbesondere wurde das Einverständnis für die Gesprächsaufnahme eingeholt und die Zusicherung der Anonymität der Daten mitgeteilt.

Alle Gespräche zeichneten sich aus durch ein angenehmes Gesprächsklima. Die Gesprächspartner zeigten grosses Interesse an der Thematik und waren alle sehr motiviert. Die Interviews fanden in den Monaten Juli bis September 2010 statt und dauerten zwischen 28 Minuten und 67 Minuten. Sie wurden alle in Mundart geführt und aufgezeichnet.

#### **4.3.2 Transkription**

Die Interviews wurden wörtlich transkribiert, um Aussagen möglichst wortgetreu wiedergeben zu können. Da die Gespräche in Mundart geführt wurden, wurden sie ins Hochdeutsche übertragen. Da die inhaltlich-thematische Ebene bei den Gesprächen im Vordergrund stand, wurden die Vorgaben von Mayring (2002, S. 92) berücksichtigt, indem der Dialekt bereinigt, Satzbaufehler aufgehoben und der Stil geglättet wurde. Einzelne Textstellen wurden sinngemäss zusammengefasst, wenn sie die Fragestellung nicht zentral betrafen.

#### **4.3.3 Qualitative Inhaltsanalyse**

Die Datenauswertung erfolgte nach inhaltsanalytischen Kriterien gemäss Mayring (2002, S. 114 - 115). Er sieht den Vorteil der Inhaltsanalyse darin, dass das gewonnene Material nach methodisch streng kontrollierten Regeln abläuft und schrittweise analysiert wird. Von den drei möglichen Grundformen qualitativer Inhaltsanalyse wurde bei dieser Arbeit die Technik der Zusammenfassung angewendet. Dabei ist das Ziel das Datenmaterial soweit zu reduzieren, dass die relevanten Aussagen bestehen bleiben und trotzdem noch eine Gesamtübersicht der Aussagen möglich ist. „In qualitativ orientierter Forschung wird aber auf eine systematische Ableitung von Auswertungsgesichtspunkten aus dem Material, also eine induktive Kategorienbildung, grosser Wert gelegt“ (Mayring, 2002, S. 115). Dabei wurde im Vornherein ein theoriegeleitetes Kategoriensystem entwickelt und das Abstraktionsniveau definiert.

Kuckartz, Dresing, Rädiker & Stefer (2008, S. 37) empfehlen dabei folgende Kriterien zu beachten. Die einzelnen Kategorien sollten:

1. Nicht zu feingliedrig und nicht zu umfangreich sein, damit in den einzelnen Kategorien ausreichend viele Textstellen zu finden sind und vor allem die Auswertung nicht zu aufwändig wird.
2. In jedem Fall trennscharf sein.
3. In Hinblick auf den späteren Evaluationsbericht formuliert sein, indem z.B. Kategorien gewählt werden, die im späteren Bericht als Überschriften wieder auftauchen können.
4. In Beziehung zu den Fragestellungen und Evaluationszielen definiert sein.
5. An ein bis zwei Interviews getestet worden sein.

Im Weiteren raten Sie, bei der kategorienbasierten Auswertung zuerst mit einer Zusammenfassung der Textstellen jeder Kategorie zu beginnen. Anschliessend sollen diese beschrieben und interpretiert werden. „Aus unserer Sicht ist es zwingend nötig zu interpretieren, um bei der Auswertung nicht nur auf einer beschreibenden Ebene der Interviews zu verweilen“ (S. 48). Anschliessend werden sie in einem grösseren Zusammenhang dargestellt.

„Der Forschungsprozess muss trotz seiner Offenheit methodisch kontrolliert ablaufen, die einzelnen Verfahrensschritte müssen expliziert, dokumentiert werden und nach begründeten Regeln ablaufen“ (Mayring, 2002, S. 29). Die nachfolgend aufgeführten qualitativen Gütekriterien wurden bei dieser Arbeit folgendermassen umgesetzt (S. 144 - 148):

#### *1. Verfahrensdokumentation:*

Die gewählte Methode wird im vorliegenden Kapitel vorgestellt. Sämtliche Gespräche wurden mittels eines Aufnahmegerätes festgehalten und im Anschluss transkribiert.

#### *2. Argumentative Interpretationsabsicherung:*

Im Theorieteil wurde die relevante wissenschaftliche Literatur bezüglich der vorliegenden Themata verarbeitet.

#### *3. Regelgeleitetheit*

Der Interviewleitfaden wurde gemäss den Vorgaben der qualitativen Forschungsmethoden entwickelt. Anschliessend wurden die Daten theoriegeleitet analysiert.

#### *4. Nähe zum Gegenstand*

Aus Diskretionsgründen konnte nur ein Gespräch am Arbeitsplatz des Interviewpartners durchgeführt werden. Die übrigen Unterredungen wurden (als zweitbeste Variante) bei den Teilnehmern zu Hause durchgeführt.

#### *5. Triangulation*

Es wurden verschiedene Theorien und Autoren berücksichtigt und die Auswertung erfolgte in mehreren Analyseegängen.

### **4.4 Stichprobe**

Folgende Kriterien waren für die Stichprobenauswahl massgebend:

- Die Interviewpartner mussten seit mehr als 20 Jahren in der Bankbranche tätig sein
- Sie sollten ein volles Pensum (100%) arbeiten
- Ihr Arbeitsgebiet musste häufigen und direkten Kundenkontakt beinhalten
- Es wurden ausschliesslich Bankangestellte im mittleren Erwachsenenalter interviewt, da bei diesem Segment die Stressreaktionen möglicherweise deutlicher sichtbar sind als bei jüngeren Personen.

Von den acht interviewten Personen ( $n = 8$ ) lassen sich zwei Arten von Kundenberaterinnen und Kundenberatern unterscheiden:

Gruppe A besteht aus Anlageberatern und Vermögensverwaltern, deren Kundenkontakt darin besteht, dass sie vermögende Privatkunden persönlich im Sprechzimmer ihrer Bank empfangen oder beim Klienten zu Hause. Ebenso häufig sind telefonische Beratungen. Dabei wurden fünf Männer und eine Frau befragt. Drei davon arbeiten bei einer Grossbank, zwei Personen bei einem kleinen Schweizer Bankinstitut und eine bei einer ausländischen Bankfiliale.

Gruppe B besteht aus Angestellten, die am Bankschalter arbeiten. Der Kontakt mit der Kundschaft findet ausschliesslich in der Kundenempfangszone statt. Vertraulichere Transaktionen werden in einem Sprechzimmer abgewickelt. Es wurden eine Frau und ein Mann interviewt. Eine Person arbeitet bei einer Privatbank und eine bei einer Filiale einer ausländischen Bank.



## 5. Darstellung der Ergebnisse

Die nachfolgenden aufgeführten Ergebnisse wurden mittels der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse ermittelt. Das definierte Kategoriensystem setzt sich folgendermassen zusammen:

Kategoriennummer	Titel der Kategorie	Beispiel einer Frage aus dem Interviewleitfaden
<b>K1</b>	<b>Internale Stressoren</b> Die verschiedenen Arten von möglichen internalen Stressoren sollen aufgezeigt werden.	<i>„Welchen Stellenwert hat Ihre Arbeit für Sie (Erfolg, Karriere)?“</i>
<b>K2</b>	<b>Externale Stressoren</b> Es werden mögliche Stressfaktoren, die von aussen auf den Betroffenen einwirken, untersucht. Ebenso wird geklärt, ob die Probanden Möglichkeiten sehen, Stress im Vorhinein zu verhindern.	<i>„Können Sie Einfluss auf Ihre Arbeit und/oder auf Ihren Arbeitsplatz nehmen?“</i>
<b>K3</b>	<b>Folgen von Stress</b> Mögliche Stressfolgen werden beschrieben und deren Auswirkungen auf die Psyche, die Physis und das Verhalten des Einzelnen. Im Weiteren soll geklärt werden, ob die Betroffenen einen Zusammenhang zwischen Stress und ihren allfälligen Symptomen erkennen.	<i>„Wie würden Sie Ihren gegenwärtigen Gesundheitszustand beschreiben?“</i>
<b>K4</b>	<b>Bewältigungsstrategien und Ressourcen</b> Bei dieser Kategorie stehen die möglichen Bewältigungsstrategien und Ressourcen im Vordergrund. Dabei sollen diese transparent gemacht werden und deren Effektivität für die Betroffenen dargelegt werden.	<i>„Auf welche Art können Sie am besten abschalten resp. sich vom Arbeitsalltag erholen?“</i>
<b>K5</b>	<b>Prävention</b> In dieser Kategorie soll festgestellt werden, ob die Betroffenen der Meinung sind, dass für sie präventive Stressmassnahmen möglich sind, in welcher Form sie diese allenfalls anwenden und wie sie deren Effektivität beurteilen.	<i>„Wie kommen Sie ganz allgemein mit dem Leben zurecht?“ (sense of coherence)</i>

Tabelle 7: Kategoriensystem

Bei der Darstellung der Ergebnisse in den einzelnen Kategorien werden anfangs die Hauptaussagen zusammengefasst und in der Folge die Ausnahmen beschrieben. Zitate der Interviewpartner sollen die dargestellten Ergebnisse veranschaulichen, wobei die Codierungen (T1, T2...T8) auf die einzelnen Teilnehmer der Interviews hinweisen.

## **K1 Internale Stressoren**

*Die verschiedenen Arten von möglichen internalen Stressoren sollen aufgezeigt werden*

### **Stellenwert der Arbeit**

Für alle Befragten hat die Arbeit einen hohen bis sehr hohen Stellenwert. Sie geben an, gerne zu arbeiten. Die Arbeit ermöglicht es ihnen gut zu verdienen und somit sozial nicht ausgegrenzt zu werden. Ebenso bedeutend ist es für sie, Erfolg zu haben, Anerkennung zu bekommen und Arbeitszufriedenheit zu erlangen.

*(10) T4: „Ich arbeite gern und schätze meinen Job und den Kundenkontakt. Ich habe bis jetzt nie etwas anderes gemacht und trotzdem ist es mir nie verleidet.“*

*(8) T8: „Ich liebe meinen Beruf.“*

Drei unterscheiden explizit Arbeit und Karriere und erwähnen, dass sie keinen Wert darauf legen, Karriere zu machen.

*(12) T2: „Die Arbeit selber hat einen hohen Stellenwert, ich arbeite gerne. Karriere hat für mich persönlich absolut keinen Stellenwert. Ich will keine Karriere machen und wollte das auch nie.“*

*(1) T1: „Erfolg hat einen relativ hohen Stellenwert für mich, aber die Karriere ist eigentlich unbedeutend.“*

### **Identifikation mit der Firma**

Die Mehrheit kann sich im Grossen und Ganzen mit der Firma identifizieren. Dieser Faktor unterliegt jedoch Schwankungen je nach Geschäftsgebaren. Eine Person wünscht sich eine dynamischere Geschäftspolitik.

*(54) T1: „Im Grossen und Ganzen kann ich mich mit meiner Firma identifizieren.“*

*(36) T8: „Ja, zu 85%.“*

Drei Interviewte geben an, sich mit den Zielen und Werten der Firma nicht identifizieren zu können. Als Hauptargument wird das Verhalten des obersten Managements genannt.

(38) T3: „Das Management von heute steht für mich für Macht, Geld und Gier und es besteht keine Ethik mehr.“

### **Unter- resp. Überforderung**

Bezüglich Unter- resp. Überforderung am Arbeitsplatz geben mit einer Ausnahme alle an, dass das Verhältnis mehr oder weniger übereinstimme. Dabei kennen alle Situationen, in denen sie aus dem Gleichgewicht fallen. Überforderung entsteht meistens aus der übergrossen Arbeitsbelastung oder aus mangelhaftem Fachwissen, während Unterforderung durch einfachere Routinearbeiten entsteht.

(18) T7: „In gewissen Situationen bin ich überfordert, wenn ich nicht auf dem neuesten Stand bin. Dann muss ich diese Lücken schnell wieder füllen, damit ich mich wohl fühle.“

(26) T2: „Bei Routinearbeiten bin ich manchmal unterfordert, von der Arbeitsbelastung her teilweise überfordert.“

Eine Person gibt an, generell eher unterfordert zu sein und noch freie Kapazitäten zu haben.

### **Angst vor Arbeitsplatzverlust**

Bei sechs der acht Befragten gab es Umstrukturierungen im Betrieb in den letzten 12 Monaten. Mehr als die Hälfte hatte jedoch keine Angst den Arbeitsplatz zu verlieren. Sei dies aus wirtschaftlichen Gründen, da sie gute Erträge erzielten oder aus knappen Personalbeständen, die nicht noch mehr reduziert werden konnten. Die restlichen hätten sich Chancen bei einem anderen Arbeitgeber ausgerechnet und nahmen die Situation deshalb relativ gelassen hin.

(56) T1: „In den letzten Monaten gab es Umstrukturierungen, ja. Es bestand die Gefahr den Arbeitsplatz zu verlieren, aber das war keine Belastung für mich. Ich hätte mir Chancen bei einem anderen Arbeitgeber ausgerechnet oder mich selbständig gemacht.“

(40) T8: „Nein, es gab zwar einen Moment, als ich dachte meine Abteilung ist gefährdet, aber Angst hatte ich keine, da ich überzeugt bin, wieder einen Job zu finden.“

Zwei gaben an, Angst vor einem möglichen Arbeitsplatzverlust zu haben.

(42+44) T2: „...da hatte ich Angst. Ich sagte mir immer wieder, jeder ist ersetzbar und niemand bedankt sich, auch wenn ich seit 30 Jahren 10 Stunden am Tag arbeite. Das war eine zusätzliche Belastung. Neben dem enormen Stress wusste man nicht, wie es weitergeht.“

(28) T6: „Viele von uns hatten Angst. Diejenigen, die etwas anderes gefunden haben, haben die Bank verlassen.“

## K2 Externale Stressoren

*Es werden mögliche Stressfaktoren, die von aussen auf den Betroffenen einwirken, untersucht. Ebenso wird geklärt, ob die Probanden Möglichkeiten sehen, Stress im Vorhinein zu verhindern.*

### Arbeitsbelastung

Die Hälfte kann die anfallende Arbeit während der „normalen“ Arbeitszeit von ca. 42 Stunden pro Woche erledigen. Allfällige Mehrarbeit ist bei dieser Gruppe eher der Ausnahmefall, wenn beispielsweise Arbeitskollegen in Urlaub sind oder zwischenzeitlich eine höhere Arbeitsmenge zu bewältigen ist.

*(14) T4: „Wir arbeiten im Normalfall 42 – 43 Stunden. Das ist wirklich gut, ausser wenn man allein ist, dann arbeitet man 8 – 10 Stunden mehr pro Woche.“*

*(10+12) T8: „Ich arbeite im Schnitt 8 Stunden pro Tag. In dieser Zeit kann ich meine Arbeit erledigen.“*

Die andere Hälfte kann die ihnen aufgetragenen Arbeiten nur erledigen, indem sie regelmässig Überstunden macht.

*(12) T3: „Mittlerweile sind es 55 -58 Stunden pro Woche und das ist jetzt bereits seit 2 - 3 Jahren so. Ich hoffte immer, es werde etwas besser, aber in der Zwischenzeit habe ich meine Illusionen darüber verloren.“*

*(2) T7: „Die Präsenzzeit ist ca. 10 Stunden pro Tag, das ist manchmal am Limit, von der ganzen Belastung her. Unter der Woche kann ich kein soziales Leben führen, das ist eine ziemliche Belastung.“*

### Qualifikationsdruck

Vier Interviewpartner sind der Meinung, dass sich der Qualifikationsdruck, der im Beruf an sie gestellt wird, in den letzten Jahren nicht erhöht hätte. Sie beziehen sich dabei auf die qualitativen Anforderungen. Drei davon sehen sich aber gleichzeitig einem grösseren Druck ausgesetzt (mengenmässig und zeitlich) und erwähnen den massiv höheren administrativen Aufwand.

*(19) T1: „Die Anforderungen haben sich nicht verändert. Aber die Welt wird immer schneller mit der Technologie von heute und der Druck steigt automatisch.“*

*(16+20) T5: „Die Anforderungen blieben die gleichen.... Als weiterer Faktor kommt ein massiv grösserer Aufwand für die Administration dazu.“*

Die andere Hälfte sieht sich mit höheren Anforderungen konfrontiert. Sie sind der Meinung, dass mehr verlangt wird in kürzerer Zeit. Die Produkte werden komplexer und für die Kundenberatung wird ein immer tieferes Fachwissen vorausgesetzt. Es kommen zudem von der technologischen Seite immer wieder neue und komplizierte Veränderungen auf sie zu.

(18) T4: „Ich finde sie verlangen immer mehr. Man ist zwar vom EDV-System her mehr unterstützt, aber die Anforderungen sind schon gestiegen.“

(18) T3: „Wenn ich mein Anforderungsprofil ansehe, dann wird immer mehr verlangt. Wenn ich sehe, was verlangt wird, muss ich sagen, dass ich mit meiner Ausbildung die Anforderungen eigentlich gar nicht mehr erfüllen kann.“

### **Handlungsspielraum**

Auf die Frage nach dem bestehenden Handlungsspielraum antwortet die eine Hälfte, dass sie diesen mitgestalten kann. Ideen und Vorschläge können eingebracht werden, diese werden zusammen mit den Vorgesetzten diskutiert und allenfalls implementiert. Bei der Neuerstellung von internen Weisungen werden sie konsultiert oder erhalten wichtige Informationen vor den übrigen Mitarbeitenden.

(29) T1: „Wir sitzen einmal im Quartal zusammen, um zu diskutieren. Dort kann man Ideen einbringen. Das wird dann im Konsens mit den Verwaltungsräten entschieden und umgesetzt.“

(22) T3: „Ich kann bei Entscheidungen mitreden und Vorschläge einbringen, da habe ich eine gewisse Kompetenz.“

Die andere Hälfte kann nur sehr beschränkt, wenn überhaupt bei Entscheidungen mitreden. Ihr Handlungsspielraum beschränkt sich beispielsweise auf die Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes.

(24) T2: „Nur sehr bedingt. Ich kann nur auf meinen eigenen Arbeitsbereich Einfluss nehmen: mein Pult, mein Stuhl und die zwei Schränke, die ich zur Verfügung habe. Vorschläge kann man zwar bringen, aber sie sind meistens nur sehr beschränkt umsetzbar.“

### **Arbeitsklima**

Mit einer Ausnahme geben alle Befragten an, es herrsche ein gutes Arbeitsklima. Dies beschränkt sich allerdings bei mehreren Personen auf ihr eigenes Team und das unmittelbare Umfeld. Sie erwähnen, dass die Atmosphäre generell in der Firma nicht optimal sei. Bei vier Personen gab es zwischenzeitlich Konflikte mit Arbeitskollegen, diese wurden dann aber bereinigt und belasten sie im Allgemeinen nicht.

(30) T8: „Es gibt immer wieder Angelegenheiten, wo wir nicht derselben Meinung sind, dann wird das ausdiskutiert. Aber die Kommunikation ist definitiv vorhanden und ist sehr gut.“

(26+28) T3: „Das Arbeitsklima im Hause ist miserabel. Im Team und in der näheren Umgebung haben wir es gut.“

Bei einer interviewten Person gibt es Konflikte im Arbeitsumfeld.

(24) T6: „In meinem beruflichen Umfeld gibt es Konflikte. Das ist ein riesiger Frust, der entsteht. Ein Klotz, den man am Bein mit sich rumträgt.“

### **Kundenkontakt**

Alle Probanden erleben den Kontakt mit Kunden in der Regel als sehr angenehm und bereichernd. Der Austausch mit der Kundschaft wird als positiv, konstruktiv und befriedigend erlebt.

(45) T1: „...positiv ist für mich, dass ich immer wieder neue Menschen kennenlernen, neue Anschauungen, neue Charakter. Ich lerne bei jedem Meeting Neues dazu.“

(34) T3: „Der Kontakt mit Kunden ist für mich etwas Positives, etwas Bereicherndes. Ich könnte nicht in einem Büro sitzen ganz ohne Kundenkontakt. Ich habe gerne mit Leuten zu tun, das ist wichtig für mich.“

Mehrere Personen schildern vereinzelte Fälle, in denen sich einige wenige Kunden äusserst unangenehm verhalten haben. Diese Ausnahmesituationen wirkten sich für die Kundenberater in der Folge äusserst belastend aus.

(34+36) T2: „Im Allgemeinen erlebe ich den Kundenkontakt als angenehm. Aber es gibt 1 – 2 Ausnahmen, da besteht eine totale Antipathie von meiner Seite, die stressen mich total. Da kann ich nichts dagegen machen. Das geht soweit, dass die mich zum Heulen bringen.“

(32) T5: „Man hat natürlich verschiedene Arten von Kunden. Es gibt diejenigen, die man seit Jahren gut kennt, sich gegenseitig vertraut und schätzt. Dann gibt es natürlich auch diejenigen wo man denkt, was will der denn wieder. Die ewigen „Stürmi“, denen man es nie recht machen kann.“

### **Wertschätzung**

Die Mehrheit spürt die Wertschätzung ihrer Vorgesetzten und Kollegen gegenüber der von ihnen geleisteten Arbeit. Dabei sind sie der Meinung, dass diejenigen Personen, die mit ihnen direkt zusammenarbeiten ihre Arbeit mehr schätzen, als solche, die in der Hierarchie weiter oben fungieren.

(46) T4: „Bei den Arbeitskollegen merke ich es, indem sie mich um Hilfe bitten und bei meinem Chef weiss ich es. Er sagt mir immer wieder, dass er froh ist um mich und meine Arbeit.“

(32) T7: „Der direkte Vorgesetzte weiss, was er an uns hat, die Wertschätzung bekommt man zu spüren. Man pflegt uns heute mehr...“

Nur eine interviewte Person ist der Meinung, dass die Wertschätzung in den letzten Jahren gesunken ist.

(46) T2: „Heute spielt es keine Rolle mehr, wer die Arbeit erledigt. Hauptsache sie ist gemacht. Die Wertschätzung ist gesunken, alles ist austauschbarer geworden.“

## **Stressreduktionsmassnahmen**

Die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass sie Stress-Situationen nicht antizipieren können und dementsprechend im Vorhinein keine Massnahmen treffen können, um gegenüber diesen besser vorbereitet zu sein.

(64) T1: *„Stressfaktoren werden an mich herangetragen, ich kann sie nicht beeinflussen.“*

(46) T3: *„Das nehme ich mir immer mal wieder vor, aber es gelingt nicht. Ich habe das Gefühl, dass ich auf dieser Seite nicht viel machen kann. Die Menge und die Komplexität der Arbeit bleiben ja bestehen.“*

Zwei Befragte sehen Möglichkeiten, Stress bereits im Vorhinein zu minimieren oder gar zu verhindern.

(34) T7: *„Bezüglich der Arbeit delegiere ich mehr, ich bin nicht mehr so egoistisch. Ich habe das Vertrauen in die richtigen Leute.“*

(46) T8: *„Wenn ich weiss, dass ich viel zu tun habe, plane ich voraus, damit ich nicht in Situationen komme, die mich überfordern.“*

## **K3 Folgen von Stress**

*Mögliche Stressfolgen werden beschrieben und deren Auswirkungen auf die Psyche, die Physis und das Verhalten des Einzelnen. Im Weiteren soll geklärt werden, ob die Betroffenen einen Zusammenhang zwischen Stress und ihren allfälligen Symptomen erkennen.*

### **Physische Folgen von Stress**

Die Hälfte der Befragten leidet unter Schlafstörungen. Die Bandbreite reicht von Problemen beim Einschlafen über Durchschlafschwierigkeiten bis zu verfrühtem Erwachen.

(60) T2: *„Ich schlafe schlecht und träume von Kunden und der Arbeit. Ich hatte Schmerzen in der Brust und generelles Unwohlsein. Der Arzt diagnostizierte Verspannungen, einen zu hohen Blutdruck und Herzfunktionsstörungen.“*

(46) T5: *„Ich hatte Phasen, die mich gestresst haben, da konnte ich nicht mehr schlafen und erwachte um 3 Uhr morgens.“*

Drei Betroffene berichten über verschiedene gesundheitliche Probleme. Dabei reicht die Palette von Hautproblemen, Schmerzen in der Brust, Verspannung, generelles Unwohlsein über hohen Blutdruck und Herzbeschwerden bis zu einem Aneurysma.

### **Psychische Folgen von Stress**

Ausser einer Person, die angibt, nur äusserst selten in Stress-Situationen zu kommen, kennen alle die Auswirkungen auf den psychischen Bereich. Diese reichen von Niedergeschlagenheit, Lethargie über Unruhe, Anspannung bis Gereiztheit und Nervosität.

(58) T5: *„Ich bin dann nicht frei, freue mich weniger und bleibe immer am gleichen Thema hängen. Das ist wie eine CD, die ununterbrochen spult.“*

(56) T4: *„...dann bin ich so angespannt und gereizt. Dann ist alles zu viel und ich ver-  
trage dann nichts mehr. Dann bin ich nicht mehr so nett.“*

Mehrere Interviewte erwähnen heikle Situationen und ernsthaftere psychische Be-  
schwerden.

(60) T2: *„Ich hatte zwar nicht gerade Depressionen, aber in den letzten 35 Jahren war  
ich 5 - 6 Mal sehr nahe an einem Nervenzusammenbruch. Tagsüber reisst man sich zu-  
sammen, aber abends zu Hause konnte ich nur noch heulen.“*

(48) T3: *„Ich werde lethargisch und habe dann zu gar nichts mehr Lust. Oder ich bin in  
Gesellschaft mit anderen und merke, dass ich wie abwesend bin und an Problemfällen  
im Büro rumstudiere. Das erschreckt mich dann schon.“*

(38+42) T7: *„Die mentale Belastung ist zwischenzeitlich heikel. Ich habe teilweise  
leichte Burn-out Symptome wie beispielsweise Hyperaktivität.“*

(36) T6: *„Psychisch geht es mir überhaupt nicht gut. Das zeigt sich in Unruhe, Nervosi-  
tät, Stimmungsschwankungen, Depressionen, Euphorie – die ganze Palette.“*

### **Verhaltensebene**

Betreffend Essverhalten nennen drei Betroffene Essstörungen. Die übermässige Ar-  
beitsbelastung führt dazu, dass bei einigen gar keine Hungergefühle mehr aufkommen.

(52) T3: *„So unter der Woche habe ich eigentlich gar keinen Hunger.“*

(54) T4: *„Wenn ich körperlich sehr angespannt bin, habe ich keinen Hunger mehr.  
Dann esse ich nichts mehr, dann ist das Sandwich am Mittag schon zu viel.“*

Eine Person leidet unter grossen Appetitschwankungen.

(52) T2: *„Ich habe Phasen in denen ich nichts mehr essen kann. Darauf folgen solche,  
in denen ich alles in mich hineinstopfe, was mir über den Weg läuft.“*

Die Mehrheit ist sich der Veränderungen auf der Verhaltensebene während Stressphasen  
bewusst. Entweder sinkt die Frustrationstoleranz und die eigenen Reaktionen fallen ex-  
tremer aus als im Normalfall üblich oder es zeigen sich Zeichen von sozialem Rückzug.

(72) T7: *„Während der Stressphasen konnte ich explodieren und demjenigen die Mei-  
nung sagen.“*

(62) T2: *„Ich mochte dann auch meine sozialen Kontakte nicht mehr pflegen. Ich war  
dann Woche für Woche nur noch zu Hause. Selbst wenn mich Kollegen noch fragten, ich  
hatte überhaupt keinen Elan, etwas zu unternehmen. Ich fiel in ein riesiges Loch.“*



(40) T6: „Ich bin am liebsten zu Hause und hänge auf der Couch oder bin am PC. Ich mache irgendwas und bin in meiner eigenen Welt. Eigentlich suche ich externe Kontakte gar nicht mehr.“

### **Zusammenhang zwischen Stress und Symptomen**

Eine Person weist keine Symptome auf und ist somit nicht betroffen. Die restlichen sieben sehen ganz klar einen Zusammenhang zwischen dem Stressvorkommen am Arbeitsplatz und den psychischen und physischen Symptomen, die auftreten.

(40) T7: „Ich hatte Schlafstörungen. Das hatte einen ganz klaren Einfluss vom Geschäft.“

(44 + 58) T7: „Das mentale und das körperliche haben einen kausalen Zusammenhang.“

(60) T5: „Das ist klar, ich denke, das weiss jeder. Man hat dann ja einen Grund wieso man sich unwohl fühlt.“

(34) T6: „Auf der körperlichen Ebene hatte ich in den letzten Jahren verschiedene Operationen und Behandlungen. Ich hatte ein Aneurysma (erweiterte Blutgefässe) und das sehe ich ganz klar im Zusammenhang mit Stress.“

### **K4 Bewältigungsstrategien und Ressourcen**

**Bei dieser Kategorie stehen die möglichen Bewältigungsstrategien und Ressourcen im Vordergrund. Dabei sollen diese transparent gemacht werden und deren Effektivität für die Betroffenen dargelegt werden.**

#### **Stressbewältigungsstrategien**

Alle Befragten kennen Bewältigungsstrategien, um Stress zu reduzieren. Die freie Zeit wird mit den verschiedensten Aktivitäten verbracht wie Lesen, Musik hören, kulturelle Veranstaltungen besuchen, Sport treiben oder sich in der freien Natur aufhalten. Für die Hälfte reicht die zur Verfügung stehende Zeit als Ausgleich zum Arbeitsleben.

(46+50) T7: „Beim Wandern oder Velo fahren kann ich am besten abschalten. Ich hätte zwar gerne mehr Freizeit, kann mich mit dieser Konstellation aber daran gewöhnen.“

(71) T5: „Ich mache viel Sport oder gehe spazieren mit meiner Partnerin. Wir unternehmen auch sonst etwas, gehen auswärts essen, ins Kino oder Theater oder geniessen einfach unseren Garten.“

Einige hätten gerne mehr Freizeit zur Verfügung.

(60+62) T3: „Wenn ich gegen 9 Uhr abends nach Hause komme, lese ich ein bisschen oder liege einfach einen Moment hin. Eigentlich hätte ich gerne mehr Freizeit. Das Leben rast an mir vorbei und ich frage mich dann, was ich überhaupt davon gehabt habe.“

(62+66) T4: *„Yoga hilft mir. Sonst höre ich gerne klassische Musik, blättere in Zeitschriften oder schaue mir eine Schnulze am Fernseher an. Ich hätte gerne mehr Freizeit.“*

Zwei Personen geben an, nur sehr schlecht abschalten zu können und über ein schlechtes Stressmanagement zu verfügen. In beiden Fällen spielen das Fernsehgerät und der Computer eine übermässig wichtige Rolle.

(77) T2: *„Wenn ich zu Hause bin, läuft der TV immer. Gleichzeitig bin ich aber am Zeitung lesen, am Telefonieren oder erledige den Haushalt. Es fällt mir schwer, mich auf eine Sache zu konzentrieren.“*

### **Soziales Netzwerk**

Sämtliche Interviewpartner verfügen über ein gut funktionierendes soziales Netzwerk. Meistens handelt es sich dabei um eine paar wenige, aber gute Freunde, Kollegen und Familienmitglieder mit denen sie jahrzehntelange intensive Kontakte pflegen. Dabei können sie auch in schwierigen Situationen auf diese Hilfe zählen.

(68) T3: *„Ich habe tolle Freunde, die zu mir stehen. Das hat sich mit den Jahren aufgebaut.“*

(79) T2: *„Das ist gut. Auf meine Freunde und meine Familie kann ich mich wirklich verlassen. Der Freundeskreis ist nicht riesig, aber gut.“*

(56) T7: *„Ich habe eine Hand voll Freunde, auf die ich immer zählen kann. Auch in schwierigen Situationen bin ich gut eingebunden.“*

## **K5 Prävention**

*In dieser Kategorie soll festgestellt werden, ob die Betroffenen der Meinung sind, dass für sie präventive Stressmassnahmen möglich sind, in welcher Form sie diese allenfalls anwenden und wie sie deren Effektivität beurteilen.*

### **Generelle Stressprävention**

Die Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass Sie über Möglichkeiten verfügen, Stress im Vornherein zu minimieren. Sie versuchen dies, indem sie sich optimal organisieren, vorausschauend agieren, mehr delegieren und weniger präzise arbeiten.

(81) T5: *„Ich überlege mir im Vornherein, was mich erwarten könnte. Ich stelle mir auch mal ein worst-case Szenario vor und überlege mir, was es dann für Alternativen oder Lösungen gäbe.“*

(72) T3: *„Ich bin jemand, der alles perfekt machen möchte. Ich muss lernen, es lockerer resp. nicht mehr so genau zu nehmen und nur diejenige Arbeit zu machen, die ich wirklich muss...“*

(76) T4: *„Ich schaue zum vornherein, dass ich mich gut organisiere und ich versuche zu delegieren. Mit der optimalen Organisation versuche ich den Druck vermindern.“*

Zwei fühlen sich Stresssituationen ausgeliefert und haben das Gefühl nichts dagegen machen zu können.

(110) T1: *„Ich sehe nicht, wie ich in Stress-Situationen gerate.“*

### **Physische Prävention**

Die Mehrheit der Beteiligten treibt regelmässig Sport. Allerdings beschränkt sich das bei einigen Personen auf ca. 1 Stunde pro Woche. Es werden unterschiedliche sportliche Aktivitäten betrieben wie Jogging, Turnen, Wandern oder Radfahren. Mehrmals wurde Yoga als wichtige Entspannungsmöglichkeit erwähnt. Sport bietet denjenigen, die mehrmals pro Woche aktiv sind einen willkommenen Ausgleich zum Arbeitsalltag. Sie fühlen sich widerstandfähiger und belastenden Situationen eher gewachsen.

(46) T5: *„Sport ist für mich wichtig. Wenn ich körperlich fit bin, bin ich auch geistig zufrieden. ...Joggen, Schwimmen, Wandern und Velo fahren.“*

(56) T7: *„Ich versuche meinen Körper zu fordern, das ist für mich eine Prävention im Sinne von: Wenn der Körper gefordert ist, lässt er keine Krankheiten sich einnisten.“*

Zwei Personen bewegen sich körperlich gar nicht. Davon versucht eine den Mangel mit vermehrtem Spazieren gehen zu kompensieren. Die andere unternimmt nichts, um dieses Defizit auszugleichen.

### **Erholung**

Sechs der acht Gesprächsteilnehmer achten auf genügend Erholung und Ruhe. Dementsprechend versuchen sie, ihr Schlafbedürfnis zu berücksichtigen. Das Bewusstsein, bei ungenügenden Erholungsphasen nicht optimal produktiv sein zu können, ist vorhanden.

(60) T7: *„...wenn ich nicht 7 Stunden schlafen kann, kann man mich nicht brauchen.“*

(76) T3: *„Ich achte auf genügend Schlaf. Da sage ich auch mal eine Abmachung ab, wenn ich zu müde bin. Dann gehe ich nach Hause, um mich zu erholen und mache was mir gefällt.“*

(114) T1: *„Je älter ich werde, desto mehr achte ich auf genügend Schlaf.“*

Eine Person möchte versuchen genügend zu schlafen, macht es aber nicht, während eine andere dieses Bedürfnis gar nicht berücksichtigt.

(89) T2: *„Ich möchte auf genügend Schlaf achten, aber ich mache es nicht. Es gibt aber Tage am Wochenende, da bleibe ich einfach liegen und schlafe, solange ich kann.“*

(54) T6: *„Nein, ich achte nicht auf mein Schlafbedürfnis.“*

## **Ernährung**

Mehr als die Hälfte der Probanden achtet auf gesunde Ernährung und ist sich der Bedeutung dieser Präventivmassnahme bewusst. Ein ausgeglichener und gesunder Speisezettel ist für sie eine Selbstverständlichkeit und wird regelmässig berücksichtigt. Insbesondere wird darauf verzichtet, ungesunde und fettreiche Mahlzeiten zu sich zu nehmen.

(78) T3: *„Ich achte sehr auf gesunde Ernährung. Auch wenn ich keinen Hunger habe, mache ich mir einen Salat oder sonst etwas Gesundes.“*

(82) T4: *„Auf gesunde Ernährung achte ich sowieso. Die ungesunden Sachen habe ich gar nicht mehr gern. Fettiges widerstrebt mir richtig.“*

(87) T5: *„Seit ich auf die Ernährung achte, verträgt mein Körper schwere Speisen nicht mehr gut.“*

Zwei Personen gelingt es nur teilweise, sich gesund zu ernähren. Sie fallen zwischenzeitlich in ungesunde Essensmuster zurück, essen mengenmässig zu viel und zu ungesund. Dabei spielt auch der übermässige Alkoholkonsum eine gewisse Rolle.

(62) T7: *„Jaaa, ich probiere es immer wieder gesünder zu essen. Ich esse bewusst mehr Fisch und probiere den Alkoholkonsum zu reduzieren, was bei diesem Job nicht immer einfach ist. Zwischendurch schalte ich auch mal eine alkoholfreie Woche ein.“*

Eine Person zeigt ein ausgesprochen ambivalentes Essverhalten, indem sich Phasen mit gesundem und ungesundem Essen abwechseln.

(87) T2: *„Zwischendurch versuche ich gesünder zu essen. Ich mache das eine Weile, aber bei mir geht das wellenartig, im Sinne von „alles oder nichts“. Entweder ganz gesund oder dann das andere Extrem.“*

## **Psychische Prävention**

### **(sense of coherence)**

Im Hinblick auf die psychische Prävention kommen die meisten Befragten mit dem Leben im Allgemeinen gut zurecht.

(82) T3: *„Eigentlich komme ich mit dem Leben gut zurecht. Mich bringt nicht so schnell etwas aus dem Gleichgewicht.“*

(91) T5: *„Ich fühle mich rundum zufrieden und könnte es eigentlich gar nicht schöner haben.“*

(82) T8: *„Ich bin sehr glücklich mit meinem Leben.“*

Drei Teilnehmer kennen auch schwierige Phasen.

(97) T2: „Allgemein komme ich gut zurecht im Leben, aber es gibt Phasen in denen es nicht gut geht.“

(62) T6: „Das ist wie eine Achterbahnfahrt, einmal gut und das nächste Mal nicht mehr.“

### **Kontrolle**

Die meisten Probanden sind der Meinung, dass sie bis zu einem gewissen Punkt die Kontrolle über ihr Leben haben und dieses auch selbst bestimmen können. Eine Person schränkt die Aussage insofern ein, dass für sie immer auch fremdbestimmte Anteile mitwirken.

(127) T1: „Bezüglich meinem Leben habe ich die Kontrolle und kann entscheiden, was ich damit machen will im positiven wie auch im negativen Sinn. Ich kann mich zugrunde richten oder ich kann extrem gesund leben.“

(99) T2: „Ich kann in meinem Bereich des Lebens Einfluss nehmen, aber man muss es auch machen.“

(93) T5: „Man kann das Leben selber beeinflussen. Schlussendlich ist jeder für sich selber verantwortlich.“

### **Menschenkenntnis**

Mit einer Ausnahme gehen alle Befragten davon aus, dank der langjährigen Erfahrung im Umgang mit Kunden über eine gute Menschenkenntnis zu verfügen.

(86) T3: „Ich habe keine schlechte Menschenkenntnis. Manchmal habe ich auf den ersten Blick eine Einschätzung, die sich später dann auch bewahrheitet.“

(70) T7: „Da würde ich mich als sehr gut einschätzen aus der Erfahrung heraus. Ich spüre schnell, ob es jemand ehrlich meint oder was die Absicht dahinter ist.“

(86) T8: „Ich glaube, da habe ich eine gute Nase.“

(90) T4: „Mit meiner langen Erfahrung am Schalter, habe ich eine gute Menschenkenntnis. Ich bin aber manchmal zu blauäugig, ich sehe immer zuerst das Gute.“

Lediglich eine Person sagt von sich, dass sie manchmal Mühe habe, andere richtig einzuschätzen. Als Grund dafür gibt sie an, sich unter Umständen zu wenig anzustrengen.

### **Verträglichkeit**

Bezüglich der eigenen Verträglichkeit gegenüber ihren Mitmenschen beurteilen sich alle als gut. Es wurde jedoch mehrfach darauf hingewiesen, dass sie sich in aussergewöhnlichen Situationen auch entsprechend verhalten. Die Bandbreite reicht von einer Person, die nach eigenen Angaben „sehr harmoniebedürftig ist und keine Streitkultur hat“ bis zu einem Interviewpartner, der angibt „während Stressphasen auch mal explodieren zu können“.

(88) T3: „Ich bin jemand, der mit den unterschiedlichsten Menschen umgehen kann und komme deshalb mit den meisten gut aus.“

(94) T4: „Ich denke, dass ich umgänglich und freundlich bin bis zu einem gewissen Punkt. Ich musste lernen mich in schwierigen Situationen zu wehren.“

(97) T5: „Ich habe keine Probleme mit anderen. Ich bin sicher „en liebe Siech“, aber ich kann auch anders.“

### **Defizite**

Drei Interviewpartner führen einen vorbildlichen Lebenswandel und weisen keine Defizite auf betreffend Bewegung, Erholung und Ernährung. Einige versuchen mit mehr oder weniger Erfolg ihre Mankos zwischenzeitlich auszugleichen. Dabei ist unklar, während welcher Zeitdauer die Anstrengungen jeweils aufrecht erhalten bleiben.

(93+95) T2: „Beim Abnehmen reisse ich mich zusammen eine Weile, aber nachher kippt es wieder ins Ungesunde. Mehr als 3 Wochen schaffe ich es leider nicht.“

(64) T7: „Meine Disziplin ist nicht wahnsinnig gross.“

Zwei sind sich ihres mangelhaften Verhaltens bewusst, unternehmen allerdings keine Gegenmassnahmen.

(60) T6: „Ich mache im Moment nichts und habe auch keine Motivation meine Defizite zu beseitigen.“

## **6. Diskussion**

### **6.1 Zusammenfassung und Interpretation der Hauptergebnisse**

In diesem Kapitel werden auf wichtige Erkenntnisse der Theorie hingewiesen und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammengefasst und interpretiert. In der Folge werden die Fragestellung beantwortet und die Hypothesen verifiziert oder falsifiziert.

#### **6.1.1 Mittleres Erwachsenenalter**

##### **Theoretische Erkenntnisse:**

In der wissenschaftlichen Literatur wird das mittlere Erwachsenenalter zwischen dem 40. und 65. Lebensjahr angesiedelt. Verschiedene Modelle verstehen diese Periode als Zeit der Bilanzierung über das bisherige Leben. So werden Leistungen und Erfolge aber auch Versäumnisse und Misserfolge sichtbar und es gilt für den Einzelnen mit diesen unabänderlichen Tatsachen umzugehen. In der Folge zeigt sich ein uneinheitliches Bild: Die einen Menschen haben in ihrem bisherigen Leben reüssiert und stehen auf dem Zenit des Erreichten, während andere mit schwierigen Situationen und negativen Lebens-

erfahrungen umgehen müssen. Bezogen auf die Arbeitswelt befinden sich viele auf verantwortungsvollen Posten in Politik und Wirtschaft. Gemäss Perrig-Chiello (2007) sieht sich die Mehrheit dieser Altersgruppe (2/3) jedoch mit Problemen konfrontiert. Der ständig steigende Druck und die immer höheren Anforderungen zwingen einen grossen Teil der Betroffenen nicht selten zu einem Berufswechsel oder führen gar zu Entlassungen. So werden Arbeitssuchende in diesem Alterssegment der sogenannten „Problemgruppe“ zugeordnet, da sie überdurchschnittlich stark von Arbeitslosigkeit betroffen sind und auch deutlich mehr Schwierigkeiten haben, sich wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Selbst unter denjenigen, die eine Arbeitsstelle haben und über eine gesicherte Zukunft verfügen, bereitet es vielen Mühe, sich dem Berufsalltag zu stellen. „Entweder haben sie den Eindruck, auf der Stelle zu treten (im Hamsterkäfig zu sein), sehen keine Zukunftsperspektiven mehr oder aber sie verausgaben sich dermassen, dass sie richtiggehend ausbrennen“ (S. 128). Besonders gefährdet sind solche, die unter chronischem Stress stehen, da sie mit den hohen Anforderungen, dem Termindruck und der Hektik nicht mehr klarkommen.

### **Empirische Erkenntnisse:**

Diese grosse Diskrepanz widerspiegelt sich in den empirischen Ergebnissen der Untersuchung. Die Hälfte der Befragten sieht sich heute in der Arbeitswelt deutlich höheren Anforderungen gegenübergestellt, als noch vor einigen Jahren. Als Gründe dafür werden immer komplexere Produkte, ein vertieftes Fachwissen, Veränderungen auf der technologischen Seite und höhere Ansprüche der Kundschaft genannt. Die andere Hälfte der Interviewten ist zwar der Meinung, dass sich die qualitativen Anforderungen, die an sie gestellt werden, in den letzten Jahren nicht erhöht hätten. Gleichzeitig erwähnen aber fast alle die massiv höhere mengenmässige und zeitliche Belastung, die damit einhergeht. Dass Arbeitnehmer dieser Altersgruppe tendenziell überfordert sein sollen, konnte nicht bestätigt werden. Das Verhältnis *Anforderungen vs. eigene Kompetenzen* stimmt bei allen Befragten im Normalfall überein. Nur in Ausnahmefällen kommt es zwischenzeitlich zu Überforderungssituationen aus Gründen hoher Arbeitsbelastung oder mangelndem Fachwissen.

Ein grosser Teil der Probanden war von Umstrukturierungsmassnahmen betroffen. Bei diesen Restrukturierungen spielt in der Theorie insbesondere die Angst vor einem allfälligen Arbeitsplatzverlust eine herausragende Rolle und wird als expliziten Belastungsfaktor eingestuft. Dies hat sich in der empirischen Untersuchung nicht eindeutig bestätigt. In der Realität war nur knapp die Hälfte der Befragten entsprechenden Ängsten ausgesetzt. Diese wirkten sich teilweise aber als äusserst belastend aus. Die Mehrheit stand einem allfällig drohenden Arbeitsplatzverlust jedoch gelassen gegenüber. Sei dies aus Gründen, dass sie hohe Erträge generierten und sich entsprechen sicher wähten, sei

dies, dass sie personalmässig bereits auf dem absoluten Minimum angelangt waren oder sich gute Chancen bei einem Konkurrenzinstitut ausgerechnet hätten.

### **6.1.2 Stressoren bei der Arbeit**

#### **Theoretische Erkenntnisse:**

Die Arbeit ist zur Stressquelle Nr. 1 geworden. Verschiedene Faktoren werden für den erhöhten Stress am Arbeitsplatz verantwortlich gemacht. Bezüglich der Arbeitsaufgaben und der Arbeitsorganisation sind dies vor allem die höhere Arbeitsbelastung und der zunehmende Zeitdruck gepaart mit schwierigen Bedingungen bezüglich der zu erledigenden Aufgaben. In den letzten Jahren wurde der Personalbestand sukzessive abgebaut. Die dadurch entstandene Personalverknappung geht mit einer immer grösseren Arbeitsbelastung für die verbliebenen Mitarbeiter einher. Dazu kommen enge Handlungsspielräume und somit limitierte Mitsprachemöglichkeiten, die den Angestellten das Gefühl geben, nicht mitreden zu können. Unklare und widersprüchliche Rollenanforderungen sowie hohe Konzentrations- resp. Kooperationserfordernisse werden ebenso für belastende Situationen verantwortlich gemacht. Nicht zu unterschätzen sind Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich, die als soziale Stressoren auf das Individuum einwirken. Unstimmigkeiten mit Arbeitskollegen, Vorgesetzten oder Kunden sorgen unter Umständen für Daueranspannung bei den Betroffenen. Eine entscheidende Rolle wird zudem der Wertschätzung oder Gratifikation zugewiesen. Mangelnde zwischenmenschliche Anerkennung von Vorgesetzten oder Arbeitskollegen kann zu psychosozialen Belastungen führen. Verschiedene Autoren (vgl. Kapitel 2.3.5) beurteilen insbesondere den Dienstleistungssektor und den damit verbundenen Kundenkontakt als expliziten Stressverursacher. „In Dienstleistungsberufen gehört die soziale Interaktion zum Produkt. So wird etwa erwartet, dass affektive und emotionale Signale von Freundlichkeit, Interesse, Engagement oder Souveränität gezeigt werden“ (Leidig, Limbacher & Zielke, 2006, S. 24). Diese mit der Kundenpflege einhergehende „Emotionsarbeit“, die der Kundenberater zu leisten hat, wird als psychisch sehr belastend beurteilt. Zeigt sich eine Diskrepanz zwischen den Werten des Kundenberaters und den Zielen der Unternehmung, nimmt diese Belastung überdurchschnittlich zu.

Das Transaktionale Modell von Lazarus bietet eine Erklärung dafür, dass nicht jeder Betroffene mit schwierigen Situationen gleichermassen gut umgehen kann. Je nach persönlicher und situativer Disposition spielen sich unterschiedliche Bewertungs- und Bewältigungsprozesse ab, die für mehr oder weniger schwerwiegende Auswirkungen zuständig sind.



### **Empirische Erkenntnisse:**

Sowohl bei der Arbeitsbelastung als auch bei den Handlungsspielräumen zeigt sich eine klassische Zweiteilung. Der einen Hälfte der interviewten Kundenberater gelingt es nicht, die anfallende Arbeit während der normalen Arbeitszeit zu erledigen. Sie leisten regelmässig überdurchschnittlich viele Überstunden (50 - 60 Stunden pro Woche) und dies teilweise bereits seit Jahren. Ebenso vielen gelingt es jedoch, in den vorgeschriebenen ca. 8 Stunden pro Tag ihren Aufgaben und Pflichten nachzukommen. Überstunden fallen bei dieser Gruppe nur ausnahmsweise an, bedingt beispielsweise durch Ferienabwesenheiten von Kollegen. Diese grossen Unterschiede wiederholen sich beim vorhandenen Handlungsspielraum. Dabei können einige Befragte Vorschläge und Ideen einbringen, die die Geschäftspolitik und interne Weisungen betreffen. Diese werden zusammen mit ihren Vorgesetzten regelmässig diskutiert und allenfalls direkt implementiert. Andere wiederum haben nur äusserst beschränkte Mitsprachemöglichkeiten. Ihr Einfluss ist limitiert und beschränkt sich zum Beispiel auf die eigene Arbeitsplatzgestaltung.

Klar zum Ausdruck kamen das gute Arbeitsumfeld und das angenehme Arbeitsklima. Vorübergehende Konfliktsituationen sind zwar möglich, werden aber jeweils bereinigt und stellen keine Belastung für den Einzelnen dar. Dies beschränkt sich allerdings auf das eigene Team und die engste Umgebung, gilt aber auch in Fällen, in denen die generelle Arbeitsatmosphäre in der Firma als eher schlecht eingestuft wird.

Die Anerkennung der eigenen Leistung wird prinzipiell als wichtig erachtet. Die Mehrheit fühlt sich von den Kollegen und dem direkten Chef wertgeschätzt. Dies gilt jedoch nur für das unmittelbare Umfeld. Bei hierarchisch höhergestellten Vorgesetzten ist die Wertschätzung nicht im gleichen Ausmass vorhanden.

In der Praxis wird der tägliche Kundenkontakt in der Regel als sehr angenehm und bereichernd empfunden. Der von den Angestellten erwartete freundliche und kompetente Service im Umgang mit der Kundschaft wird gerne und selbstverständlich geleistet. Nur in Ausnahmefällen wirken sich schwierige Situationen mit Kunden belastend aus. Es wurde immer wieder betont, dass es sich dabei um einige wenige notorische „Nörgler“ handelt, die für ihren schwierigen Umgang bekannt sind.

Die Arbeit hat für den Einzelnen einen hohen Stellenwert. Dies bestätigt sich sogar in den Fällen, in denen die Arbeitnehmer sich nicht oder nur teilweise mit den Unternehmenszielen identifizieren können. Die bezahlte Beschäftigung ermöglicht es, gut zu verdienen, sich etwas leisten zu können und sozial integriert zu bleiben. Teilweise wird explizit unterschieden zwischen Arbeit und Karriere. Während Arbeit für alle gleichermaßen wichtig erscheint, kommt der Karriere eine tendenziell untergeordnete Bedeutung zu.

Stressverursachende Faktoren wurden in den Interviews mehrheitlich als unverrückbare Tatsachen erachtet. Viele sehen keine Möglichkeiten, Stress-Situationen zu antizipieren und somit im Vorhinein Massnahmen treffen zu können, um besser vorbereitet zu sein. Sie fühlen sich den aufkommenden Situationen ausgeliefert. Lediglich vor Urlaubsabwesenzen und klar definierten Abwesenheiten werden organisatorische Vorbereitungen getroffen.

### **6.1.3 Stress-Symptome**

#### **Theoretische Erkenntnisse:**

Stress-Symptome lassen sich auf drei Stufen ansiedeln: auf der physischen, der psychischen und der Verhaltensebene.

Die Folgen von Stress zeigen sich im menschlichen Körper in Form von verschiedensten Symptomen. Als erste Anzeichen gelten beispielsweise Verspannungen, Verdauungsbeschwerden oder Schlafstörungen. Ebenso werden übermässige Adrenalinausschüttungen, schnellere Herzfrequenz und hohe Blutdruckwerte den kurzfristigen Reaktionen zugerechnet. Sie stellen längerfristig ein erhöhtes Risiko dar, an einem Herzinfarkt oder Schlaganfall zu erkranken. Den chronischen Reaktionen werden organische Erkrankungen und generelle psychosomatische Beschwerden zugeschrieben.

Im psychischen Bereich manifestiert sich Stress kurzfristig in Form von Ruhelosigkeit, Anspannung, Gereiztheit und Ärger. Als längerfristige Reaktionen werden Unzufriedenheit, Resignation, Ängstlichkeit und Gefühlsschwankungen erwähnt. Weitere Auswirkungen sind unkontrolliertes und aggressives Verhalten, Depressionen und die Vermeidung oder der Abbruch von Sozialkontakten. Der soziale Rückzug innerhalb oder ausserhalb des Arbeitsbereiches wird zusätzlich der Verhaltensebene zugerechnet. Dazu werden auch Konflikte und Aggressionshandlungen gegen sich selbst gezählt. Bezüglich des gesundheitsschädigenden Verhaltens sind die Meinungen geteilt. Einige Autoren sind der Meinung, dass Stress sich negativ auf die Lebensgewohnheiten auswirkt und gesundheitsschädigendes Verhalten fördert. Andere weisen jedoch darauf hin, dass nur das Ausmass an Alkohol-, Medikamenten- oder Nikotinkonsum tangiert wird und nicht die Tatsache an und für sich, ob Genuss- und Rauschmittel konsumiert werden oder nicht. Schlussendlich vertreten einige Verfasser die Meinung, dass risikoreiches Verhalten den Stressfolgen zugeordnet werden muss.

Der Zusammenhang zwischen Stress und allfälligen Symptomen und Krankheiten kommt in der wissenschaftlichen Literatur zum Ausdruck. Es wird betont, dass die Betroffenen erst dann in Aktion treten und Gegenmassnahmen ergreifen, wenn sich dies nicht mehr umgehen lässt.

### **Empirische Erkenntnisse:**

Bei allen interviewten Personen hinterlassen Stress-Situationen ihre Spuren.

Im physischen Bereich zeigen sich die Symptome vor allem in Form von Schlafstörungen. Probleme am Arbeitsplatz sorgen dafür, dass jeder Zweite mit Ein- oder Durchschlafschwierigkeiten oder verfrühtem Erwachen zu kämpfen hat. In vereinzelt Fällen zeigen sich weitere und teilweise gravierende gesundheitliche Probleme wie Verspannungen, Herzbeschwerden, erhöhte Blutdruckwerte oder generelles Unwohlsein.

Auf der psychischen Ebene kommen die Folgen von Stress auf verschiedenste Weise zum Ausdruck. Die einen leiden unter Erschöpfungszuständen, Lethargie und sozialem Rückzug und müssen im Extremfall zu Hause bleiben, um sich regenerieren zu können. Andere klagen über Unruhe, Anspannung, Gereiztheit oder Hyperaktivität. Zwei Betroffene kamen nach eigenen Angaben an ihre Grenzen und hatten mit ernsthaften psychischen Beschwerden zu kämpfen. Genannt wurden Stimmungsschwankungen, Depressionen und Anzeichen von einem bevorstehenden Nervenzusammenbruch.

Obwohl in der Literatur Veränderungen im Essverhalten nur eine untergeordnete Rolle spielen, zeigen sich die Auswirkungen in der Untersuchung sehr deutlich. Stress widerspiegelt sich klar im Essverhalten. Der permanent erhöhte Stress-Level führt offensichtlich dazu, dass gar keine Hungergefühle aufkommen. Appetitlosigkeit oder Appetit schwankungen sind die logische Folge davon.

Übereinstimmung besteht hinsichtlich der Anzeichen von sozialem Rückzug. In der Theorie wird dies als kurzfristige Reaktion auf belastende Situationen erwähnt. Dies stimmt mit den gemachten Aussagen überein. Mehrere Beteiligte kennen entsprechende Perioden, in denen sie sich aus dem sozialen Umfeld zurückziehen und von der Außenwelt gänzlich abkapseln.

Dasselbe gilt für den Zusammenhang zwischen Stress am Arbeitsplatz und allfälligen Symptomen und Beschwerden. Diese Verbindung wird von den Betroffenen ausnahmslos anerkannt.

Mehrere Teilnehmer führen einen vorbildlichen Lebensstil, während andere sich darum bemühen, ihre Mankos auszugleichen. Die Betroffenen versuchen zwar immer wieder körperlich aktiver zu sein, sich gesünder zu ernähren oder sich mehr Ruhe zu gönnen. Dies mit mehr oder weniger Erfolg. Es bleibt weitestgehend unklar, wie lange und wie ernsthaft diese Bemühungen aufrecht erhalten werden. Einen durchschlagenden und längerfristigen Erfolg ist nicht erkennbar. Die dritte Gruppe ist sich ihrer Unzulänglichkeiten bewusst, unternimmt jedoch nichts dagegen.

## 6.1.4 Bewältigungsstrategien, Ressourcen und Prävention

### **Theoretische Erkenntnisse:**

In der Literatur gehen die Meinungen auseinander bezüglich der verschiedenen Stressbewältigungsstrategien. Allgemein positiv bewertet werden die Identifikation und Freude am Beruf, die Erfolgserlebnisse ermöglichen, Entspannung und innere Ruhe, um die Ausgeglichenheit zu bewahren und eine positive Grundhaltung sowie die Fähigkeit zur Neubewertung von Situationen. Individuen, die über mehrere Bewältigungsstrategien verfügen, haben grössere Chancen heikle Situationen erfolgreich zu bewältigen.

Insbesondere dem sozialen Netzwerk werden durchgehend positive Effekte zugesprochen. Wer auf Hilfe, Unterstützung und Verständnis aus seinem Umfeld rechnen kann, wird weniger unter belastenden Situationen leiden als solche, ohne entsprechendes Beziehungsnetz. Den physischen Präventionsmassnahmen wird eine wichtige Bedeutung zugesprochen. Ein geschwächter Organismus wird eher beschädigt werden als ein gesunder. Um dies zu verhindern, benötigt er regelmässige körperliche Bewegung, ausgewogene Ernährung und ausreichende Erholungsphasen. Gewisse Persönlichkeitsmerkmale helfen psychisch gesund zu bleiben. Dazu zählen der Kohärenzsinn und das Gefühl, das eigene Leben bis zu einem gewissen Punkt kontrollieren zu können. Ebenso positiv bewertet, werden eine gute Menschenkenntnis und die eigene Verträglichkeit.

### **Empirische Erkenntnisse:**

Alle Befragten verfügen über unterschiedliche Strategien, um sich vom Arbeitsalltag zu erholen. Die freie Zeit wird mit den verschiedensten Aktivitäten ausgefüllt. Diese reichen vom Besuch von kulturellen Veranstaltungen, Sport, Lesen bis zum Aufenthalt in der freien Natur. Bei denjenigen Personen, die gemäss eigenen Angaben über ein schlechtes Stressmanagement verfügen, fällt der übermässige Fernseh- und PC-Konsum auf.

Eine grosse Bedeutung kommt auch bei den Interviews dem sozialen Netzwerk zu. Alle Befragten verfügen über ein intaktes Beziehungsnetz zu Freunden und Familienmitgliedern und schätzen dieses als sehr wichtig ein. Dabei spielt weniger die Quantität als vielmehr die Qualität der Kontakte eine entscheidende Rolle. Die meisten geben an, über wenige aber vertrauensvolle Beziehungen zu verfügen, die sich über Jahrzehnte entwickelt und aufgebaut haben.

Prävention bei der Arbeit wird dahingehend verstanden, dass über geeignete Möglichkeiten verfügt werden kann, um Stress-Situationen besser antizipieren zu können. Dies gelingt durch optimale Arbeitsorganisation, vorausschauendes Handeln und überlegtes Agieren. Als weitere Massnahmen wurden häufigeres Delegieren von Aufträgen oder eine weniger präzise Arbeitsweise genannt.

Die physischen Präventionsmassnahmen stehen auf drei Pfeilern: Sportliche Aktivität, Erholung und Ernährung.

Sport bietet einen guten Ausgleich zum Arbeitsalltag. Aufgrund der grossen Arbeitsbelastung gelingt es allerdings zum Teil, nur minimale Zeitfenster dafür zu finden. Diejenigen, die regelmässig Sport treiben, fühlen sich widerstandsfähiger und stehen belastenden Situationen gelassener gegenüber. Dasselbe gilt für Ruhe und Erholungsphasen. Es wird tendenziell darauf geachtet, dem Körper genügend Ruhe und Schlaf zu gönnen, denn das Bewusstsein ist vorhanden, dass andernfalls die Produktivität und das Wohlbefinden massiv sinken. Bezüglich der Ernährung versuchen die meisten, sich gesund zu verhalten. Während es für die Hälfte der Befragten selbstverständlich ist und problemlos im Alltag umgesetzt wird, kämpft die andere Hälfte mit mehr oder weniger Erfolg und fällt zwischenzeitlich wieder in ungesundes Essverhalten zurück.

Es hat sich gezeigt, dass die Probanden mehrheitlich über gesunde psychische Dispositionen verfügen, die sich auch entsprechend positiv auswirken, was die psychische Prävention betrifft. Es zeigt sich ein vergleichsweise einheitliches Bild. Mit dem Leben kommen sie im Allgemeinen gut zurecht und sind der Meinung, es bis zu einem gewissen Punkt beeinflussen zu können. Nach eigener Einschätzung verfügen sie über gute Menschenkenntnisse, sodass sie andere realistisch beurteilen können. Dies basiert auf der langjährigen Erfahrung im Umgang mit Kunden.

Die eigene Persönlichkeit wird im Alltag als verträglich beurteilt. In schwierigen Situationen sind überreizte Reaktionen jedoch durchaus möglich.

## 6.2 Beantwortung der Fragestellung und der Hypothesen

Dieser Arbeit liegt die Frage - „Leiden Kundenberaterinnen und Kundenberater im mittleren Erwachsenenalter, die in der Bankbranche tätig sind unter Stress-Symptomen?“ - zugrunde. Basierend darauf wurden folgende Hypothesen aufgestellt, die nachfolgend beantwortet werden:

### **Haupt-Hypothese**

Kundenberaterinnen und Kundenberater der Bankbranche im mittleren Erwachsenenalter weisen Stress-Symptome auf.

Bereits die Tatsache, dem Segment des mittleren Erwachsenenalters anzugehören, birgt ein grosses Risiko, in der Arbeitswelt in belastende Situationen zu geraten. Dazu kommen unzählige Stressfaktoren, die auf das Individuum einwirken. Zusätzlich scheint sich der Dienstleistungssektor durch die Emotionsarbeit speziell belastend auszuwirken. So zeigen die interviewten Personen denn auch verschiedenste Stress-Symptome sowohl

auf der psychischen, der physischen und der Verhaltensebene. Die Hypothese kann also angenommen werden.

### **Unterhypothese 1**

Der Zusammenhang zwischen den psychischen und physischen Symptomen und dem wahrgenommenen Stress wird nicht erkannt.

In der wissenschaftlichen Literatur wird davon ausgegangen, dass der Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Stress, der auf das Individuum einwirkt und allfälligen Symptomen so lange wie möglich verdrängt oder nicht ernst genommen wird. Bei der Untersuchung hat sich deutlich gezeigt, dass sich die Interviewten darüber im Klaren sind. Der Stress bei der Arbeit zeigt sich in Form von psychischen und physischen Symptomen sowie Veränderungen auf der Verhaltensebene. Die Hypothese muss deshalb verworfen werden.

### **Unterhypothese 2**

Falls die Betroffenen sich des Zusammenhangs bewusst werden, unternehmen sie nichts, um die Ursachen von Stress (Stressoren) zu verändern.

Der überwiegende Teil der Befragten fühlt sich Stress-Situationen ausgeliefert und sieht keine Möglichkeit die verursachenden Faktoren beeinflussen zu können. Einige wenige versuchen mit vermehrter Delegation von Aufgaben und der Antizipation von belastenden Situationen, die Lage zu entschärfen. Die Hypothese kann unter Vorbehalt angenommen werden.

### **Unterhypothese 3**

Wenn Massnahmen getroffen werden, werden diese nur kurzfristig (bis ca. 6 Monate) aufrecht erhalten.

Die Mehrheit der Interviewten weist Defizite auf, sei dies wegen mangelnder körperlicher Bewegung, ungesunder Ernährung oder zu wenig Erholungsphasen. Sie sind sich dieser Tatsache bewusst und der Wille scheint bei einem Teil der Betroffenen mindestens zwischenzeitlich vorhanden zu sein, an diesem Zustand etwas zu verändern. Dabei bleibt unklar wie lange allfällige Massnahmen aufrecht erhalten werden. Die Hypothese kann deshalb nicht beantwortet werden.

### **Unterhypothese 4**

Menschen, die über Ressourcen verfügen, weisen weniger Stress-Symptome auf.

Sowohl in der Theorie, als auch in der empirischen Untersuchung kommt die grosse Bedeutung der Ressourcen zum Ausdruck. Obwohl alle Probandinnen und Probanden über ein mehr oder weniger breites Spektrum an Ressourcen verfügen, weisen auch alle

Stress-Symptome und Beschwerden auf. In welchem Ausmass die Ressourcen also vor Stress-Symptomen schützen, bleibt deshalb unklar und lässt sich nicht quantifizieren. Aus diesem Grund kann die Hypothese weder verifiziert noch falsifiziert werden.

### **6.3 Methodenkritik**

Der Fokus wurde bei dieser Arbeit auf Bankangestellte mit Kundenkontakt gelegt. In der Folge wurden sowohl Anlageberaterinnen und Anlageberater interviewt, die in der Vermögensverwaltung arbeiten als auch Kundenberaterinnen und Kundenberater, die am Bankschalter tätig sind. Es hat sich im Verlauf der Arbeit gezeigt, dass für beide Gruppen spezifische Probleme bestehen. Mitarbeitende der Anlageberatung und Vermögensverwaltung sind in einem grösseren Ausmass von zu erreichenden Leistungszielen betroffen. Zusätzlich haben sie gemäss Vorgaben einiger Bankinstitute möglichst jederzeit den Kunden zur Verfügung zu stehen. Diese Faktoren gelten vermehrt für diese Gruppe. Im Weiteren zeigen sich je nach Hierarchiestufe unterschiedliche Probleme. So haben Angestellte im höheren Kader grössere Handlungsspielräume zur Verfügung, sehen sich aber oftmals mit einer noch grösseren Arbeitsbelastung konfrontiert. Bei den Schalterangestellten wirken die Hierarchieunterschiede zwischen ihnen und den oftmals höhergestellten Mitarbeitern aus der Vermögensverwaltungs-Abteilung als zusätzlichen Stressfaktor. Sie fühlen sich dadurch minderwertig behandelt und nicht ernst genommen.

Das empirische Vorgehen mit Hilfe des halbstrukturierten Interview-Leitfadens hat sich grundsätzlich bewährt. Die Interviewten konnten sich frei zu den gewählten Themen äussern. Im Laufe der Arbeit wurde klar, dass einige Fragen noch optimiert werden könnten. So fehlt beispielsweise bei den präventiven Massnahmen, die Frage nach einem allfälligen Alkohol-, Medikamenten- oder Drogen-Konsum. Bei der Frage nach dem vorhandenen Handlungsspielraum, wäre es zudem interessant gewesen, zu erfahren, welche Bedeutung dieser für den Einzelnen hat.

### **6.4 Fazit und Ausblick**

In den Interviews hat sich herauskristallisiert, dass die verschiedenen Kundenberaterinnen und Kundenberater mit ganz spezifischen Stressoren konfrontiert sind. Aus diesem Grund wäre es unter Umständen sinnvoll eine homogenere Stichprobe zu befragen. Diese könnte nicht nur auf den Prinzipien: regelmässigem Kundenkontakt, langjährige Arbeitstätigkeit in der Bankbranche und Alterssegment basieren, sondern noch weiter verfeinert werden. Dabei wäre eine Differenzierung möglich bezüglich des zu betreuenden Kundensegments (Retailkunden oder vermögende Kundschaft). Es hat sich gezeigt, dass

Beratende am Bankschalter mit anderen Stressverursachenden Faktoren konfrontiert sind, als solche in der Vermögensverwaltung. Eine weitere Möglichkeit könnte darin bestehen, nur Kundenberaterinnen und Kundenberater einer gewissen Hierarchiestufe zu befragen. Angestellte des Managements verfügen beispielsweise über grössere Handlungsspielräume, tragen aber auch grössere Verantwortung, die sich belastend auswirken kann. Nicht zuletzt kann unter Umständen die Grösse des Bankinstituts eine gewichtige Rolle spielen. Bei kleineren Instituten hat der einzelne Angestellte in gewissen Bereichen mehr Freiheiten als bei Grosskonzernen, die sehr stark strukturiert sind.



## 7. Abstract

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Frage, ob Kundenberaterinnen und Kundenberater im mittleren Erwachsenenalter, die in der Bankbranche tätig sind, unter Stress-Symptomen leiden. Es sollen sowohl die stressverursachenden Faktoren aufgezeigt werden als auch die Folgen von Stress, die sich auf der physischen, der psychischen und der Verhaltensebene zeigen. Dabei spielen die verschiedenen Stressbewältigungs-Strategien, die Ressourcen und die Prävention eine entscheidende Rolle. Es handelt sich um eine qualitative Untersuchung mit explorativem Charakter. Dazu wurden acht Kundenberaterinnen und Kundenberater (sechs Männer und zwei Frauen) mit Hilfe eines halbstrukturierten Leitfaden-Interviews befragt. Dieser wurde basierend auf der relevanten Literatur, der Fragestellung und der Hypothesen entwickelt. Alle Interviews wurden nach den Grundsätzen der qualitativen Sozialforschung ausgewertet.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen deutlich, dass die Bankberater mit Kundenkontakt im untersuchten Alterssegment Stress-Symptome aufweisen. Sie sind sich über den Zusammenhang zwischen den psychischen und physischen Symptomen und dem wahrgenommenen Stress klar bewusst. Dabei herrscht die Meinung vor, stressverursachenden Situationen weitestgehend ausgeliefert zu sein und keine Gegenmassnahmen treffen zu können. Allfällige Defizite bezüglich der physischen oder psychischen Prävention versuchen die Betroffenen nur sehr beschränkt auszugleichen. Dabei bleibt unklar, wie intensiv und wie lange sie entsprechende Bemühungen aufrecht erhalten. Ebenso schwierig ist es zu beurteilen, inwiefern Ressourcen vor Stress-Symptomen schützen können.

## 8. Literaturverzeichnis

- Albisetti, E., Boemle, M., Ehram, P., Gsell, M., Nyffeler, P. & Rutschi, E. (1987). *Handbuch des Geld-, Bank- und Börsenwesens der Schweiz*. Thun: OH Verlag.
- Allenspach, M. & Brechbühler, A. (2005). *Stress am Arbeitsplatz*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Allmer, H. (1996). *Erholung und Gesundheit. Grundlagen, Ergebnisse und Massnahmen*. Göttingen: o.V.
- Bamberg, E., Busch, C. & Ducki, A. (2003). *Stress- und Ressourcenmanagement*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Brockhaus Enzyklopädie (Hrsg.). (1996). *Der grosse Brockhaus*. (19., neu bearbeitete Auflage). Bd. 21. Mannheim: Brockhaus.
- Bühler, C. (1933). *Der menschliche Lebenslauf als psychologisches Problem*. Leipzig: Hirzel.
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.). *II. Internationale Konferenz „Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt“*. Köln 1991.
- Edelmann, M. (2002). *Gesundheitsressourcen im Beruf*. Weinheim: Beltz.
- Erikson, E. H. (1988). *Der vollständige Lebenszyklus*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp (englisches Original 1982).
- Faltermaier, T., Mayring, P., Saup, W. & Strehmel, P. (2002). *Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters*. (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Flick, U. (2002). *Qualitative Sozialforschung*. (6. vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Friedman, M. & Rosenman, R. H. (1974). *Type A behavior and your heart*. New York: o.V.

- Gamper, V. (2006). Überlegungen bei der Konstruktion eines Fragebogens. In V. Gamper (Hrsg.). *Wissenschaftliches Arbeiten (B5b)*. Skript zur Vorlesung, Hochschule für Angewandte Psychologie, Zürich.
- Greif, S., Bamberg, E. & Semmer, N. (1991). *Psychischer Stress am Arbeitsplatz*. Göttingen: o.V.
- Havighurst, R. J. (1971). *Developmental tasks and education* (3th ed.). New York: Longmans, Green (Original 1948).
- Helferich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten*. (3. überarbeitete Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hüther, G. (1998). *Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle entstehen*. Göttingen: o.V.
- Kahn, R. L., & Byosiere, M. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation*. (2. aktuelle Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: o.V.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1981). Stressbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In J.R. Nitsch (Hrsg.), *Stress-Theorien, Untersuchungen, Massnahmen*. (S. 213 - 259). Bern: Huber.
- Leidig, S., Limbacher, K. & Zielke, M. (2006). *Stress im Erwerbsleben: Perspektiven eines integrativen Gesundheitsmanagements*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Linneweh, K. (2002). *Stresskompetenz*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Litzcke, S. & Schuh, H. (2010). *Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz*. (5. aktuelle Auflage). Berlin: Springer-Verlag.
- Mayring, P. (2002). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Verlag.

Peck, R. (1972). Psychologische Entwicklung in der zweiten Lebenshälfte. In H. Thoma & U. Lehr (Hrsg.), *Altern – Probleme und Tatsachen* (S. 530 – 544). Frankfurt a.M.: Akademische Verlagsgesellschaft.

Perrig-Chiello, P. (2007). *In der Lebensmitte*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Poppelreuter, S. & Mierke, K. (2005). *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz*. (2. vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Erich Schmidt-Verlag.

Richter, P. & Hacker W. (1998). *Belastung und Beanspruchung*. Heidelberg: Roland Asanger Verlag.

Rösing, I. (2003). *Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt?*. Heidelberg: Asanger.

R + V Versicherung (2004). *Die Ängste der Deutschen*. Befragung des R + V-Infocenters für Sicherheit und Vorsorge. [On-line]. Available: [www.ruv.de/index.htm?url=/presse/2\\_rv-infocenterfrvorsorge\\_undsicherheit/intro.htm](http://www.ruv.de/index.htm?url=/presse/2_rv-infocenterfrvorsorge_undsicherheit/intro.htm), 06.09.2004

Schaarschmidt, U. & Fischer, A. W. (2001). *Bewältigungsmuster im Beruf*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schröder, H. (1992). Emotionen – Persönlichkeit – Gesundheitsrisiko. *Psychomed - Zeitschrift für Psychologie und Medizin*, 4/2, 81 – 85.

Schwartz, J. E. & Stone, A. A. (1993). Coping with daily work problems. Contributions of problem content, appraisals, and person factors. *Work & Stress*, 7 (1), 47 – 62.

Schweizerische Bankiervereinigung. (2009). *Der Finanzplatz Schweiz und seine Bedeutung*. [On-line]. Available: [http://www.swissbanking.org/shop\\_popup\\_v2?ID=999970](http://www.swissbanking.org/shop_popup_v2?ID=999970)

Schweizerische Nationalbank. (2009). *Die Banken in der Schweiz*. Zürich: Schweizerische Nationalbank.

Schweizerische Unfallversicherungsanstalt (Suva). (2008). *Medizinische Mitteilungen*, Nr. 79, S. 88.

[On-line]. Available:

[http://www.suva.ch/home/suvacare/versicherungsmedizin/medizinische\\_publicationen/merkbblatt\\_medizinische\\_publicationen.htm](http://www.suva.ch/home/suvacare/versicherungsmedizin/medizinische_publicationen/merkbblatt_medizinische_publicationen.htm)

Sennett, R. (2000). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Siedler.

Siebert, A. (2006). The resiliency imperative for executives, managers and employees. *Die Personalführung*, 4/2006, 30 – 37.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort – low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27 – 43.

Staatssekretariat für Wirtschaft (seco). (2003). *Die Kosten von Stress in der Schweiz*. Bern: seco.

[On-line]. Available:

<http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/01511/index.html>

Stollreiter, M., Völgyfy, J. & Jencius, T. (2000). *Stress-Management. Das Waage-Programm: Mehr Erfolg mit weniger Stress*. Weinheim: Beltz.

Temml, C. & Hubalek, ?. (1997) *Gesundheitsbericht Wien*.

[On-line]. Available:

<http://www.wien.gv.at/who/gb/97/pdf/5-1.pdf>

Udris, I. (2000). In G. Wenninger (Projektleitung.), *Lexikon der Psychologie, Bd. 4*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.

Unger, H.-P. & Kleinschmidt, C. (2006). *Bevor der Job krank macht*. München: Kösel-Verlag.

Union Bank of Switzerland (UBS). (2010). *Fields of work - Kundenberater*.

[On-line]. Available:

[http://www.ubs.com/1/g/career\\_candidates/exp\\_professionals/what\\_we\\_do/fields\\_of\\_work/clientadvisor.html](http://www.ubs.com/1/g/career_candidates/exp_professionals/what_we_do/fields_of_work/clientadvisor.html)

Yerkes, R. M. & Dodson, J. D. (1908). The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-Formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, (Nov), 459 - 482.

Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Ed.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D. Serie III, Band 3, Organisationspsychologie (2nd ed.)*. Göttingen: Hogrefe.

## **9. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

### **9.1 Tabellen**

- Tabelle 1: Entwicklungsaufgaben im mittleren Erwachsenenalter (Faltermaier, Mayring, Saup & Strehmel, 2002, S. 144)
- Tabelle 2: Stressoren bei der Arbeit (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 40)
- Tabelle 3: Klassifikation negativer Beanspruchungen und deren Folgen (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 87)
- Tabelle 4: Stressbewältigungsstrategien (Litzcke & Schuh, 2010, S. 53)
- Tabelle 5: Ansatzpunkte zur Belastungsreduktion und Gesundheitsförderung (Udris, 2000, S. 261)
- Tabelle 6: Themen des Interviewleitfadens mit exemplarischen Fragen
- Tabelle 7: Kategoriensystem

### **9.2 Abbildung**

- Abbildung 1: Modell von Lazarus und Launier (zit. nach Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 30)

## **10. Anhang**

### **A Interviewleitfaden**

#### **Stress im Bankbereich – die Normalität?**

##### **Hypothesen:**

- |                  |  |
|------------------|--|
| Haupt-Hypothese  | Kundenberaterinnen und Kundenberater der Bankbranche im mittleren Erwachsenenalter weisen Stress-Symptome auf.                             |
| Unterhypothese 1 | Der Zusammenhang zwischen den psychischen und physischen Symptomen und dem wahrgenommenen Stress wird nicht erkannt.                       |
| Unterhypothese 2 | Falls die Betroffenen sich des Zusammenhangs bewusst werden, unternehmen sie nichts, um die Ursachen von Stress (Stressoren) zu verändern. |
| Unterhypothese 3 | Wenn Massnahmen getroffen werden, werden diese nur kurzfristig (bis ca. 6 Monate) aufrecht erhalten.                                       |
| Unterhypothese 4 | Menschen, die über Ressourcen verfügen, weisen weniger Stress-Symptome auf.  |

##### **Themenkreis 1: Einstieg**

*Einstimmung auf das Gespräch*

Begrüssung und Einstimmung auf das Gespräch

Interviewerin stellt sich vor

Ziel und Aufbau der Bachelorarbeit wird erklärt

Interviewdauer und Zusicherung der Anonymität

Einverständnis für die Aufnahme des Gesprächs wird eingeholt

##### **Themenkreis 2: Demografische Angaben**

Name des Interviewpartners:

Alter:

Arbeitgeber:

Abteilung:

Funktion/Aufgabengebiet:

Hierarchiestufe:

Wie lange in der Bankbranche tätig?

Kundenkontakt in welcher Form?



### **Themenkreis 3: Ursachen von Stress (Stressoren)**

*Selbstbezug herstellen und organisationale Rahmenbedingungen aufzeigen  
Stressoren identifizieren*

- Was verstehen Sie unter Stress am Arbeitsplatz?
- Gibt es bei Ihrer Tätigkeit Situationen, die Stress verursachen?
  - Können Sie eine entsprechende Situation beschreiben?
- Welche Faktoren spielen für Sie als Stressverursacher eine Rolle?
- Welchen Stellenwert hat Ihre Arbeit für Sie? (Erfolg, Karriere etc.)

#### **Arbeitsbelastung**

- Wieviel beträgt Ihre Arbeitszeit pro Tag/pro Woche?
- Können Sie die anfallende Arbeit während der „normalen“ Arbeitszeit erledigen?
  - Wenn nicht, wann gelingt es Ihnen nicht?
  - Wie häufig kommt dies vor?

#### **Qualifikationsdruck**

- Auf welche Weise haben sich die Anforderungen an Sie in Bezug auf Ihre Arbeit in den letzten Jahren verändert?
- Wie gehen Sie mit den Veränderungen im Berufsalltag um?
- Unternehmen Sie etwas, um auf dem neuesten Stand zu bleiben?
  - Wenn ja, was?

#### **Handlungsspielraum**

- Können Sie Einfluss auf Ihre Arbeit und/oder auf Ihren Arbeitsplatz nehmen? (Verbesserungsvorschläge, Mitsprache bei Entscheiden, Arbeitsplatzgestaltung usw.)
  - Wenn ja, in welcher Form (Beispiel)?

#### **Unter- resp. Überforderung**

- Entsprechen die Anforderungen, die an Sie gestellt werden, Ihren Kompetenzen und Fähigkeiten?
  - Können Sie ein Beispiel nennen oder eine Situation beschreiben?
- In welchen Situationen fühlen Sie sich unter- resp. überfordert?

#### **Soziale Stressoren**

- Wie würden Sie das Arbeitsklima generell in Ihrer Firma beschreiben?
- Wie würden Sie dasjenige in Ihrer näheren Umgebung (Team, Gruppe) beschreiben?
- Gibt es in Ihrem beruflichen Umfeld Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich (im Team, mit Vorgesetzten etc.)?
  - Falls ja, können Sie die Situation schildern?

- Hat dieser Konflikt einen (direkten) Einfluss auf Sie?

### **Kundenkontakt**

- Wie erleben Sie den Kontakt mit Kunden im Allgemeinen?
- Gibt es einen Verhaltenskodex von Ihrer Firma (explizit oder implizit) in Bezug auf Kundenkontakt?
  - Falls ja, wie sieht dieser aus?
- Fällt es Ihnen manchmal schwer freundlich, kompetent, geduldig etc. zu sein?
  - Falls ja, unter welchen Umständen ist dies schwierig?
- Können Sie sich mit Ihrer Firma identifizieren?
- Stimmen die Ziele Ihrer Firma mit Ihren eigenen überein?

### **Angst vor Arbeitsplatzverlust**

- Gab es in Ihrer Firma in den letzten 12 Monaten Umstrukturierungen resp. Reorganisationen?
- Haben oder hatten Sie in den letzten 12 Monaten Angst Ihre Arbeitsstelle zu verlieren?

### **Gratifikation (Wertschätzung)**

- Haben Sie den Eindruck, dass Ihre Vorgesetzten und Arbeitskollegen Ihre Arbeit (genügend) schätzen?
- Auf welche Weise kommt dies zum Ausdruck?

### **Generell**

- Unternehmen Sie etwas, um die Faktoren zu reduzieren, die Stress verursachen (Stressoren)?
  - Falls ja, was?
- Was müsste sich verändern, dass der Arbeitsalltag für Sie in Bezug auf Stress angenehmer würde?

## **Themenkreis 4: Folgen von Stress**

### *Stressfolgen aufzeigen*

- Was kommt Ihnen zum Thema „Folgen von Stress“ in den Sinn?
- Wie würden Sie Ihren gegenwärtigen Gesundheitszustand beschreiben?
- Leiden Sie an irgendwelchen Beschwerden?
  - Falls ja, welche?
- Verändert sich Ihr Gesundheitszustand/Wohlbefinden in Stress-Situationen?
  - Wenn ja, wie wirkt sich das aus?
  - Auf körperlicher Ebene?

- Im psychischen Bereich?
- Sonstige Auswirkungen?
- Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen dem Stress an Ihrem Arbeitsplatz und ihren (allfälligen) Symptomen?
- Wie viele Tage mussten Sie in den letzten 12 Monaten infolge von Krankheit vom Arbeitsplatz fernbleiben?
- Wie häufig haben Sie in den letzten 12 Monaten einen Arzt aufsuchen müssen (jährliche Kontrollen ausgeschlossen)?

## **Themenkreis 5: Stressbewältigungsstrategien und Ressourcen**

*Bewältigungsstrategien und Ressourcen aufzeigen und deren Effektivität für die Betroffenen*

- Wie gehen Sie mit Stress um?
- Auf welche Art können Sie am besten abschalten resp. sich vom Arbeitsalltag erholen?
  - Können Sie ein Beispiel nennen?
  - Wie fühlen Sie sich danach?

### **Freizeit**

- Wieviel freie Zeit haben Sie pro Tag/Woche zur Verfügung?
- Genügt Ihnen dies im Normalfall?
- Was unternehmen Sie in dieser Zeit?
- Verbringen Sie einen Teil Ihrer freien Zeit vor dem Fernsehgerät/PC?
- Falls ja, wie viele Stunden pro Tag/pro Woche?

### **Soziale Unterstützung**

- Wie würden Sie ihr soziales Netzwerk (Freunde, Kollegen, Familie etc.) beschreiben?
- Können Sie auch in schwierigen Situationen auf diese Unterstützung zählen?
  - Falls ja, wie zeigt sich dies konkret?
  - Inwiefern hilft Ihnen das?

### **Generell**

- Was würden Sie sich wünschen, um besser mit Stress umgehen zu können?

## **Themenkreis 6: Prävention**

*Präventionsmassnahmen aufzeigen*

- Was verstehen Sie unter Stressprävention?

- Was tun Sie, um Stress bei der Arbeit von vornherein zu vermeiden resp. zu vermindern?

### **Physische Prävention**

- Was unternehmen Sie, um körperlich gesund zu bleiben?
- Achten Sie auf genügend Erholung/Ruhe/Schlaf?
- Achten Sie auf gesunde Ernährung?
- Haben Sie regelmässig körperliche Bewegung?
- Unternehmen Sie etwas, um allfällige Defizite auszugleichen?
  - Wenn ja, welche Massnahmen ergreifen Sie?
  - Wie lange werden diese aufrechterhalten?

### **Psychische Prävention**

- Wie kommen Sie ganz allgemein mit dem Leben zurecht? (*sense of coherence*)
- Wie stehen Sie zu folgender Aussage?
  - „Das Leben kann bis zu einem gewissen Punkt kontrolliert und beeinflusst werden“.

### **Persönliche intellektuelle und soziale Kompetenzen**

- Wie schätzen Sie sich, in Bezug auf Ihre Menschenkenntnis ein?
  - Worauf basiert diese Einschätzung?
- Wie beurteilen Sie sich selber in Bezug auf Verträglichkeit/Umgänglichkeit mit Ihren Mitmenschen?
  - Was bewegt Sie zu dieser Ansicht?
- Wir sind am Ende des Gespräches angelangt. Gibt es noch offene Punkte, die noch nicht angesprochen wurden und die Sie ergänzen möchten?

Vielen Dank für das Gespräch!

## B Tabellarische Zusammenfassung / Auswertung der Interviews

Legende: K: Kategorie  
F: Frage zur Kategorie  
T: Teilnehmer (Nr. 1 – 8)

### K1 Internale Stressoren F1K1 „Welchen Stellenwert hat Ihre Arbeit für Sie? (Erfolg, Karriere etc.)?“

T 1	Erfolg wichtig, Karriere unbedeutend	„Erfolg hat einen relativ hohen Stellenwert für mich, aber die Karriere ist eigentlich unbedeutend.“
T 2	Arbeit hat hohen Stellenwert, Karriere absolut keinen	„Die Arbeit selber hat einen hohen Stellenwert, ich arbeite gerne. Karriere hat für mich persönlich absolut keinen Stellenwert. Ich will keine Karriere machen und wollte das auch nie.“
T 3	Arbeitet gern, Anerkennung und Erfüllung sind wichtig	„Ich arbeite gern, muss aber Anerkennung und Erfüllung dabei haben.“
T 4	Arbeitet gern, schätzt Kundenkontakt	„Ich arbeite gern und schätze meinen Job und den Kundenkontakt. Ich habe bis jetzt nie etwas anderes gemacht und trotzdem ist es mir nie verleidet.“
T 5	Wichtig, sonst sozial ausgegrenzt, kein Geld, weniger Freiheit	„Ist wichtig für mich. so verdiene ich meinen Lebensunterhalt. Ohne Arbeit ist man sozial ausgegrenzt, hat kein Geld und weniger Freiheiten.“
T 6	Sehr grossen, zu grossen Stellenwert	„Einen sehr grossen, einen zu grossen Stellenwert.“
T 7	Sehr hohen Stellenwert, Sehnsucht nach Erfolg	„Sehr hohen Stellenwert. Die Sehnsucht nach Erfolg ist in jedem.“
T 8	Liebt Beruf, wichtig Job zu haben und Geld zu verdienen. Kein Karrieretyp	„Ich liebe meinen Beruf. Es ist sehr wichtig, dass ich einen Job habe und Geld verdiene. Ich war nie der Karrieretyp.“

### K1 Internale Stressoren F2K1 „Können Sie sich mit Ihrer Firma identifizieren?“

T 1	Im Grossen und Ganzen	„Im Grossen und Ganzen kann ich mich mit meiner Firma identifizieren.“
T 2	Nein. Nicht mit Firma, mit Umfeld	„Nein ich kann mich nicht mit der Firma identifizieren. Ich identifiziere mich mit meinem nächsten Umfeld.“
T 3	Nein, heute nicht mehr	„Das Management von heute steht für mich für Macht, Geld und Gier und es besteht keine Ethik mehr.“
T 4	Würde sagen ja	„Ich würde sagen schon.“
T 5	Mit Arbeit voll und ganz. Firma könnte dynamischer sein	„Was meine Arbeit anbelangt, kann ich mich voll und ganz identifizieren, hätte die Firma aber gerne etwas dynamischer.“
T 6	Nein	„Nein, hat ein zu arrogantes Auftreten.“
T 7	Ja, wieder	„Ich kann mich wieder identifizieren, war zwischenzeitlich aber anders.“
T 8	Zu 85%	„Ja, zu 85%.“

**K1  
F3K1**

**Internale Stressoren**  
**„Entsprechen die Anforderungen, die an Sie gestellt werden, Ihren Kompetenzen und Fähigkeiten?“**

T 1	Eher unterfordert, könnte mehr machen.	„Ich bin tendenziell unterfordert, ich könnte mehr machen, wenn ich wollte.“
T 2	Unterfordert bei Routinearbeiten. Überfordert wegen Arbeitsbelastung	„Bei Routinearbeiten bin ich manchmal unterfordert, von der Arbeitsbelastung her teilweise überfordert.“
T 3	Stimmt überein, aber grosse Arbeitsbelastung	„Das stimmt bei mir überein. Ich bin weder unter- noch überfordert. Es ist die grosse Arbeitsbelastung.“
T 4	Unterfordert, hat noch Kapazitäten	„Ich bin eher unterfordert. Dadurch habe ich noch Kapazitäten.“
T 5	Unterfordert bei einfachen Arbeiten, Überforderung wird als Herausforderung angesehen	„Unterfordert bin ich manchmal bei einfacheren Arbeiten. Falls es solche Situationen gibt, die mich überfordern, schaue ich sie als Herausforderung an.“
T 6	Stimmt überein, unterfordert bei einfachen Arbeiten	„Ich bin überzeugt, dass ich den Anforderungen von diesem Berufsprofil 100%ig entspreche. Bei Arbeiten, die meiner Ansicht nach jemand anders erledigen könnte, fühle ich mich unterfordert.“
T 7	Manchmal überfordert, fachspezifisch	„In gewissen Situationen bin ich überfordert, wenn ich nicht auf dem neuesten Stand bin. Dann muss ich diese Lücken schnell wieder füllen, damit ich mich wohl fühle.“
T 8	Stimmt überein, selten überfordert, holt dann Spezialisten	„Die Anforderungen stimmen mit meinen Fähigkeiten überein. Bin sehr selten überfordert und wenn, hole ich Fachspezialisten.“

**K1  
F4K1**

**Internale Stressoren**  
**„Gab es in ihrer Firma in den letzten 12 Monaten Umstrukturierungen/Reorganisationen und hatten Sie Angst Ihre Arbeitsstelle zu verlieren?“**

T 1	Keine Belastung, hätte sich Chancen ausgerechnet bei anderer Firma	„In den letzten Monaten gab es Umstrukturierungen, ja. Es bestand die Gefahr den Arbeitsplatz zu verlieren, aber das war keine Belastung für mich. Ich hätte mir Chancen bei einem anderen Arbeitgeber ausgerechnet oder mich selbständig gemacht.“
T 2	Hatte Angst, zusätzliche Belastung	„...da hatte ich Angst. Ich sagte mir immer wieder, jeder ist ersetzbar und niemand bedankt sich, auch wenn ich seit 30 Jahren, 10 Stunden am Tag arbeite. Das war eine zusätzliche Belastung. Neben dem enormen Stress wusste man nicht wie es weitergeht.“
T 3	Keine Angst, da geringer Personalbestand	„Es gab Reorganisationen, aber ich musste keine Angst haben um meinen Job. Wir waren personalmässig auf dem absoluten Minimum.“

T 4	Keine Umstrukturierungen	„Nein, das ist eben das Schöne daran. Ich bin seit 5 Jahren dort und wir hatten keine Umstrukturierungen.“
T 5	Keine Umstrukturierungen, keine Angst, da breit diversifiziert	„Nein, eigentlich nicht. Wir sind eher breit diversifiziert und ich bin eher auf der Sonnenseite, weil ich einen sehr nahen Kontakt zu meinen Kunden habe.“
T 6	Grosse Umstrukturierungen, Angst um Arbeitsplatz.	„Viele von uns hatten Angst. Diejenigen, die etwas anderes gefunden haben, haben die Bank verlassen.“
T 7	Keine Angst, da gute Ertragserswirtschaftung	„Ich persönlich hatte keine Angst, wenn man ein Kundenbuch hat, das Ertrag bringt, ist man nicht so gefährdet.“
T 8	Umstrukturierungen, keine Angst, würde anderen Job suchen	„Nein, es gab zwar einen Moment, als ich dachte meine Abteilung ist gefährdet, aber Angst hatte ich keine, da ich überzeugt bin, wieder einen Job zu finden.“

**K2 Externale Stressoren**

**F1K2 „Können Sie die anfallende Arbeit während der „normalen“ Arbeitszeit erledigen?“**

T 1	Ja, aber Arbeitszeiten nicht immer gleich	„Ja, aber es ist unterschiedlich, es gibt Tage, da arbeite ich 6 Stunden und andere da arbeite ich 11 Stunden.“
T 2	Nein, wegen ständigen Unterbrechungen	„Nein, es würde gehen, wenn ich nicht ständig unterbrochen würde, aber die Kunden gehen vor.“
T 3	Nein, benötigt deutlich mehr	„Mittlerweile sind es 55 -58 Stunden pro Woche und das ist jetzt bereits seit 2 – 3 Jahren so. Ich hoffte immer, es werde etwas besser, aber in der Zwischenzeit habe ich meine Illusionen darüber verloren.“
T 4	Ja, ausser bei Abwesenheiten	„Wir arbeiten im Normalfall 42 – 43 Stunden. Das ist wirklich gut, ausser wenn man allein ist, dann arbeitet man 8 – 10 Stunden mehr pro Woche.“
T 5	Wäre möglich, arbeitet freiwillig mehr	„Könnte ich, bin aber sehr pflichtbewusst, so arbeite ich mehr.“
T 6	Variert, nahezu immer erreichbar.	„Variert sehr stark. Neben der Arbeitszeit im Büro bin ich nahezu 24 Stunden für die Kunden verfügbar, deshalb schwierig einzuschätzen.“
T 7	Nein, nur mit Überstunden möglich	„Die Präsenzzeit ist ca. 10 Stunden pro Tag, das ist manchmal am Limit, von der ganzen Belastung her. Unter der Woche kann ich kein soziales Leben führen, das ist eine ziemliche Belastung.“
T 8	Ja	„Ich arbeite im Schnitt 8 Stunden pro Tag. In dieser Zeit kann ich meine Arbeit erledigen.“

**K2  
F2K2**

**Externale Stressoren**

**„Auf welche Weise haben sich die Anforderungen an Sie in Bezug auf Ihre Arbeit in den letzten Jahren verändert?“**

T 1	Anforderungen gleich, schnellere Technologie, höherer Druck	„Die Anforderungen haben sich nicht verändert. Aber die Welt wird immer schneller mit der Technologie von heute und der Druck steigt automatisch.“
T 2	Anforderungen gleich, aber grössere Arbeitsmenge, komplexere Produkte	„Die Anforderungen sind immer etwa gleich. Die Menge hat zugenommen und die Produkte sind immer komplexer.“
T 3	Wird mehr verlangt, steigender Druck	„Wenn ich mein Anforderungsprofil ansehe, dann wird immer mehr verlangt. Wenn ich sehe, was verlangt wird, muss ich sagen, dass ich mit meiner Ausbildung die Anforderungen eigentlich gar nicht mehr erfüllen kann.“
T 4	Anforderungen sind gestiegen. Trotz EDV-Unterstützung	„Ich finde sie verlangen immer mehr. Man ist zwar vom EDV-System her mehr unterstützt, aber die Anforderungen sind schon gestiegen.“
T 5	Qualitative Anforderungen gleich, Administration gestiegen	„Die Anforderungen blieben die gleichen.... Als weiterer Faktor kommt ein massiv grösserer Aufwand für die Administration dazu.“
T 6	Keine Antwort	
T 7	Job intensiver, engere Kundenbetreuung nötig und mehr Fachwissen	„Mein Job wurde sehr viel intensiver wegen engerer Kundenbetreuung und vertiefterem Fachwissen.“
T 8	Keine Veränderung	„Sie haben sich nicht gross verändert. Ende Jahr müssen die Zahlen stimmen und wir zufrieden sein, mit dem was wir machen.“

**K2  
F3K2**

**Externale Stressoren**

**„Können Sie Einfluss auf Ihre Arbeit und/oder Ihren Arbeitsplatz nehmen?“**

T 1	Ja, Ideen werden diskutiert und evtl. umgesetzt	„Wir sitzen einmal im Quartal zusammen, um zu diskutieren. Dort kann man Ideen einbringen. Das wird dann im Konsens mit den Verwaltungsräten entschieden und umgesetzt.“
T 2	Sehr beschränkt	„Nur sehr bedingt, Ich kann nur auf meinen eigenen Arbeitsbereich Einfluss nehmen: mein Pult, mein Stuhl und die zwei Schränke, die ich zur Verfügung habe. Vorschläge kann man zwar bringen, aber sie sind meistens nur sehr beschränkt umsetzbar.“
T 3	Kann bei Entscheidungen mitreden und Vorschläge einbringen	„Ich kann bei Entscheidungen mitreden und Vorschläge einbringen, da habe ich eine gewisse Kompetenz.“
T 4	Sehr beschränkt, nur Arbeitsplatzgestaltung	„Sehr eingeschränkt, wir sind nur bei der Arbeitsplatzgestaltung autonom.“



T 5	Beschränkt sich auf die Arbeitsgestaltung	„Auf die Arbeit bezogen kann ich Einfluss nehmen und sie einteilen wie ich will. Sonst habe ich keinen Einfluss.“
T 6	Sehr beschränkt, auf Arbeitsweise	„Die Entscheidungsgewalt ist klar an die Vorgesetzten delegiert, Wie ich die Ziele erreiche, kann ich selber bestimmen.“
T 7	Ja, dank hoher Hierarchiestufe, mehr Freiheiten	„Auf meiner Hierarchiestufe kann ich die Gestaltung des Arbeitspensums bis zu einem gewissen Grad selber bestimmen.“
T 8	Ja, hat Einfluss	„Definitiv, ich kann zu meinen Vorgesetzten gehen und wir besprechen die Situation und in der Regel gibt es eine Lösung.“

**K2 Externale Stressoren**

**F4K2**

**„Wie würden Sie das Arbeitsklima in Ihrer Firma beschreiben?“**

T 1	Gut im Team	„Im Team ist es gut, bei Meinungsverschiedenheiten werden diese ausdiskutiert und bereinigt.“
T 2	Besser, Unsicherheit wegen neuer Teamzusammensetzung	„Besser, zurzeit gibt es neue Zusammensetzungen im Team, was Unsicherheit mit sich bringt.“
T 3	Firma schlecht, Team gut	„Das Arbeitsklima im Hause ist miserabel. Im Team und in der näheren Umgebung haben wir es gut.“
T 4	Team gut, im grösseren Rahmen z.T. problematisch	„Im Team haben wir es gut, mit internen Mitarbeitern manchmal schwierig.“
T 5	Team gut, trotz Reibereien	„Im Team haben wir es gut, trotz Reibereien.“
T 6	Gibt Konflikte, Frust	„In meinem beruflichen Umfeld gibt es Konflikte. Das ist ein riesiger Frust, der entsteht. Ein Klotz, den man am Bein mit sich rumträgt.“
T 7	Team gut, kann mit Konflikten umgehen	„In der nahen Umgebung ist es sehr gut. Mit Konflikten in meinem Umfeld kann ich umgehen.“
T 8	Grundsätzlich sehr gut	„Es gibt immer wieder Angelegenheiten, wo wir nicht derselben Meinung sind, dann wird das ausdiskutiert. Aber die Kommunikation ist definitiv vorhanden und ist sehr gut.“

**K2 Externale Stressoren**

**F5K2**

**„Wie erleben Sie den Kontakt mit Kunden im Allgemeinen?“**

T 1	Positiv, lernt Neues dazu	„...positiv ist für mich, dass ich immer wieder neue Menschen kennenlerne, neue Anschauungen, neue Charakter. Ich lerne bei jedem Meeting Neues dazu.“
T 2	Allgemein positiv, in Ausnahmefällen sehr belastend	„Im Allgemeinen erlebe ich den Kundenkontakt als angenehm. Aber es gibt 1 – 2 Ausnahmen, da besteht eine totale Antipathie von meiner Seite, die stressen mich total. Da kann ich nichts dagegen machen. Das geht soweit, dass die mich zum Heulen bringen.“
T 3	Positiv, wichtig	„Das ist etwas Positives, Bereicherndes. Ich habe gerne mit Leuten zu tun, das ist wichtig für mich.“

T 4	Überwiegend positiv	„Sehr gut, der überwiegende Teil der Kunden ist sehr nett.“
T 5	Unterschiedlich, ganze Palette	„Man hat natürlich verschiedene Arten von Kunden. Es gibt diejenigen, die man seit Jahren gut kennt, sich gegenseitig vertraut und schätzt. Dann gibt es natürlich auch diejenigen wo man denkt, was will der denn wieder. Die ewigen „Stürmi“, denen man es nie recht machen kann.“
T 6	Sehr angenehm, in Ausnahmefällen belastend	„Sehr angenehm, mit Ausnahmen, dann aber sehr belastend.“
T 7	Konstruktiv, Befriedigend	„Sehr konstruktiv, zielführend und befriedigend.“
T 8	Angenehm	„Die Kunden sind eigentlich immer sehr nett.“

**K2 Externale Stressoren**

**F6K2 „Haben Sie den Eindruck, dass Ihre Vorgesetzten und Arbeitskollegen Ihre Arbeit (genügend) schätzen?“**

T 1	Ja	„Mein direkter Vorgesetzter kann sehr gut Komplimente verteilen.“
T 2	Nein, spielt keine Rolle wer Arbeit erledigt, Wertschätzung gesunken	„Heute spielt es keine Rolle mehr, wer die Arbeit erledigt. Hauptsache sie ist gemacht. Die Wertschätzung ist gesunken, alles ist austauschbarer geworden.“
T 3	Direkter Chef ja, höher nicht	„Mein direkter Chef schon, aber alle eine Stufe höher erachten es als selbstverständlich.“
T 4	Ja	„Ja bei den Arbeitskollegen merke ich es, indem sie mich um Hilfe bitten und bei meinem Chef weiss ich es.“
T 5	Ja	„Sie bedanken sich, wenn ich etwas gut gemacht habe.“
T 6	Teils, teils	„Unterschiedlich, aber von gewissen Personen wird es sicher geschätzt.“
T 7	Ja, insbesondere von direkten Vorgesetzten	„Der direkte Vorgesetzte weiss, was er an uns hat, die Wertschätzung bekommt man zu spüren. Man pflegt uns heute mehr..“
T 8	Ja	„Ja, ich glaube sehr.“

**K2 Externale Stressoren**

**F7K2 „Unternehmen Sie etwas, um die Faktoren zu reduzieren, die Stress verursachen (Stressoren)?“**

T 1	Einfluss nicht möglich	„Stressfaktoren werden an mich herangebracht, ich kann sie nicht beeinflussen.“
T 2	Nein, unternimmt nichts	„Ich arbeite noch spätabends und weiss eigentlich, dass das ein Fehler ist, aber ich unternahme nichts dagegen.“
T 3	Einfluss nicht möglich	„Das nehme ich mir immer mal wieder vor, aber es gelingt nicht. Ich habe das Gefühl, dass ich auf dieser Seite nicht viel machen kann. Die Menge und die Komplexität der Arbeit bleiben ja bestehen.“
T 4	Keinen Einfluss, arbeitet aber vorausschauend	„Alles, was Stress verursacht kann ich nicht beeinflussen. Aber bei Absenzen versuche ich die Pendenzen im Griff zu haben.“

T 5	Schwierig, kann nicht viel machen	<i>„Probiere es, aber es ist schwierig, weil man da nicht viel machen kann.“</i>
T 6	Keine Antwort	
T 7	Ja, delegiert mehr	<i>„Bezüglich der Arbeit delegiere ich mehr; ich bin nicht mehr so egoistisch. Ich habe das Vertrauen in die richtigen Leute.“</i>
T 8	Ja, plant voraus.	<i>„Wenn ich weiss, dass ich viel zu tun habe, plane ich voraus, damit ich nicht in Situationen komme, die mich überfordern.“</i>

**K3**                    **Stressfolgen**  
**F1K3**                **„Verändert sich Ihr Gesundheitszustand in Stress-Situationen? Wenn ja, wie zeigt sich das auf der körperlichen Ebene?“**

T 1	Keine Probleme	<i>„Ich bin gesund.“</i>
T 2	Schlafstörungen, Schmerzen in der Brust, Unwohlsein, Verspannungen, hoher Blutdruck, Herzfunktionsstörungen	<i>„Ich schlafe schlecht und träume von Kunden und der Arbeit. Ich hatte Schmerzen in der Brust und generelles Unwohlsein. Der Arzt diagnostizierte Verspannungen, einen zu hohen Blutdruck und Herzfunktionsstörungen.“</i>
T 3	Hautprobleme	<i>„Ich merke es an meiner Haut. Wegen Hautproblemen musste ich den Arzt aufsuchen.“</i>
T 4	Keine Probleme	<i>„Mein Gesundheitszustand ist gut und stabil.“</i>
T 5	Schlafstörungen	<i>„Ich hatte Phasen, die mich gestresst haben, da konnte ich nicht mehr schlafen und erwachte um 3 Uhr morgens.“</i>
T 6	Schlafstörungen, mehrere schwere Krankheiten, Aneurysma	<i>„Mein Gesundheitszustand ist schlecht. Ich leide unter Schlaflosigkeit. Zudem hatte ich mehrere schwere Krankheiten u.a. ein Aneurysma.“</i>
T 7	Schlafstörungen	<i>„Ich hatte Schlafstörungen.“</i>
T 8	Keine Probleme, da nicht im Stress	<i>„Kann mich nicht erinnern, wann ich das letzte Mal im Stress war.“</i>

**K3**                    **Stressfolgen**  
**F2K3**                **„Wie zeigt sich das im psychischen Bereich?“**

T 1	Traurigkeit, Niedergeschlagenheit	<i>„Eher traurig und abgespannt.“</i>
T 2	Nahe an einem Nervenzusammenbruch	<i>„Ich hatte zwar nicht gerade Depressionen, aber in den letzten 35 Jahren war ich 5 - 6 Mal sehr nahe an einem Nervenzusammenbruch. Tagsüber reisst man sich zusammen, aber abends zu Hause konnte ich nur noch heulen.“</i>
T 3	Lethargie, geistig abwesend	<i>„Ich werde lethargisch und habe dann zu gar nichts mehr Lust. Oder ich bin in Gesellschaft mit anderen und merke, dass ich wie abwesend bin und an Problemfällen im Büro rumstudiere. Das erschreckt mich dann schon.“</i>
T 4	Anspannung, Gereiztheit	<i>„...dann bin ich so angespannt und gereizt. Dann ist alles zu viel und ich vertrage dann nichts mehr. Dann bin ich nicht mehr so nett.“</i>

T 5	Weniger Freude, Gedankenkreisen	„Ich bin dann nicht frei, freue mich weniger und bleibe immer am gleichen Thema hängen. Das ist wie eine CD, die ununterbrochen spult.“
T 6	Unruhe, Nervosität, Stimmungsschwankungen, Depressionen, Euphorie	„Psychisch geht es mir überhaupt nicht gut. Das zeigt sich in Unruhe, Nervosität, Stimmungsschwankungen, Depressionen, Euphorie – die ganze Palette.“
T 7	Leichte Burn-out Symptome wie Hyperaktivität	„Die mentale Belastung ist zwischenzeitlich heikel. Ich habe teilweise leichte Burn-out Symptome wie beispielsweise Hyperaktivität.“
T 8	Keine Probleme	„Keine Probleme.“

**K3 Stressfolgen**

**F3K3 „Wie zeigt sich das auf der Verhaltensebene?“**

T 1	Keine Symptome	„Kommt mir nichts in den Sinn.“
T 2	Appetitschwankungen, sozialer Rückzug	„Ich habe Phasen in denen ich nichts mehr essen kann. Darauf folgen solche in denen ich alles in mich hineinstopfe, was mir über den Weg läuft. Ich mochte dann auch meine sozialen Kontakte nicht mehr pflegen. Ich war dann Woche für Woche nur noch zu Hause. Selbst wenn mich Kollegen noch fragten, ich hatte überhaupt keinen Elan, etwas zu unternehmen. Ich fiel in ein riesiges Loch.“
T 3	Appetitlosigkeit	„So unter der Woche habe ich eigentlich gar keinen Hunger.“
T 4	Appetitlosigkeit	„Wenn ich körperlich sehr angespannt bin, habe ich keinen Hunger mehr. Dann esse ich nichts mehr, dann ist das Sandwich am Mittag schon zu viel.“
T 5	Vermehrtes Fluchen	„Ich selber merke das nicht so, ich habe das Gefühl, dass ich den Stress in Form von Fluchen (Dampf ablassen) raus lasse.“
T 6	Sozialer Rückzug	„Ich bin am liebsten zu Hause und hänge auf der Couch oder bin am PC. Ich mache irgendwas und bin in meiner eigenen Welt. Eigentlich suche ich externe Kontakte gar nicht mehr.“
T 7	Explodiert, sagt anderen die Meinung	„Während Stressphasen kann ich explodieren und demjenigen die Meinung sagen.“
T 8	Keine Probleme	„Keine Probleme.“

**K3 Stressfolgen**

**F4K3 „Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen dem Stress an Ihrem Arbeitsplatz und ihren (allfälligen) Symptomen?“**

T 1	Ja, ist ersichtlich	„Es hat sicher einen Zusammenhang. Wenn man sich gestresst fühlt, fühlt man sich ja nicht wirklich entspannt und locker.“
T 2	Ja, ist ersichtlich	„Ja, ich sehe definitiv und sehr eindeutig einen Zusammenhang.“
T 3	Ja, ist ersichtlich	„Ja, ich merke, wenn ich in den Ferien bin, da kann ich relativ schnell abschal-

		ten.“
T 4	Ja, ist ersichtlich	„Ja, das sehe ich, das ist für mich klar.“
T 5	Ja, Grund ist bekannt	„Das ist klar, ich denke, dass weiss jeder. Man hat dann ja einen Grund wieso man sich unwohl fühlt.“
T 6	Ja, sieht Zusammenhang	„Auf der körperlichen Ebene hatte ich in den letzten Jahren verschiedene Operationen und Behandlungen. Ich hatte ein Aneurysma (erweiterte Blutgefässe) und das sehe ich ganz klar im Zusammenhang mit Stress.“
T 7	Ja, kausaler Zusammenhang	„Ich hatte Schlafstörungen. Das hatte einen ganz klaren Einfluss vom Geschäft. Das mentale und das körperliche haben einen kausalen Zusammenhang.“
T 8	Keine Aussage	„Kann ich nicht beantworten.“

**K4 Stressbewältigung und Ressourcen**

**F1K4** „Auf welche Art können Sie am besten Abschalten resp. sich vom Arbeitsalltag erholen?“

„Genügt Ihnen die zur Verfügung stehende Zeit?“

T 1	Klavier spielen, Familie, Kochen Freizeit reicht	„Klavier spielen bringt mich auf andere Gedanken. Sonst die Familie geniessen oder Kochen. Die Freizeit reicht.“
T 2	TV Freizeit reicht nicht	„Wenn ich zu Hause bin, läuft der TV immer. Gleichzeitig bin ich aber am Zeitung lesen, am Telefonieren oder erledige den Haushalt. Es fällt mir schwer, mich auf eine Sache zu konzentrieren. Die freie Zeit genügt nicht und das weiss ich auch.“
T 3	Natur, Sport, Lesen, Musik, Zuwenig Freizeit	„In der Natur kann ich gut abschalten oder beim Joggen. Sonst lese ich ein bisschen oder liege einfach hin, höre eine CD. Eigentlich hätte ich gerne mehr Freizeit. Das Leben rast an mir vorbei und ich frage mich dann, was ich überhaupt davon gehabt habe.“
T 4	Yoga, Musik, Zeitschriften, TV Zuwenig Freizeit	„Yoga hilft mir. Sonst höre ich gerne klassische Musik, blättere in Zeitschriften oder schaue mir eine Schnulze am Fernseher an. Ich hätte gerne mehr Freizeit.“
T 5	Sport, Spazieren, Kultur, Garten Freizeit reicht	„Ich mache viel Sport oder gehe spazieren mit meiner Partnerin. Wir unternehmen auch sonst etwas, gehen auswärts essen, ins Kino oder Theater oder geniessen einfach unseren Garten. Bis jetzt reicht die Freizeit.“
T 6	TV, PC	„Meine freie Zeit verbringe ich vor dem Fernsehgerät oder am PC.“
T 7	Wandern, Velo fahren Freizeit reicht	„Beim Wandern oder Velo fahren kann ich am besten abschalten. Ich hätte zwar gerne mehr Freizeit, kann mich mit dieser Konstellation aber daran gewöhnen.“
T 8	Kochen, Lesen, Spazieren gehen, Freizeit reicht	„Ich koche viel, lese, sitze auf der Terrasse oder gehe spazieren. Freizeit reicht mir.“

**K4** **Stressbewältigung und Ressourcen**  
**F2K4** „Wie würden Sie Ihr soziales Netzwerk (Freunde, Kollegen, Familie etc.) beschreiben?“

T 1	Sehr gut, Familie, Kollegen	„Sehr gut, hat eine wichtige Funktion. Zuerst kommt für mich die Familie, aber auch Kollegen sind extrem wichtig.“
T 2	Gut, Freunde, Familie	„Das ist gut. Auf meine Freunde und meine Familie kann ich mich wirklich verlassen. Der Freundeskreis ist nicht riesig, aber gut.“
T 3	Tolle Freunde	„Ich habe tolle Freunde, die zu mir stehen. Das hat sich mit den Jahren aufgebaut.“
T 4	Gut, Freunde und Familie	„Die Familie und die Freunde sind gut schon seit Jahrzehnten.“
T 5	Ausgeglichen	„Sehr ausgeglichen.“
T 6	Wenige, aber gute Freunde	„Habe einige wenige Freunde, auf die ich zählen kann.“
T 7	Kann darauf zählen	„Ich habe eine Hand voll Freunde, auf die ich immer zählen kann. Auch in schwierigen Situationen bin ich gut eingebunden.“
T 8	Gut, Freunde und Familie	„Ich habe sehr gute Freunde, die ich schon seit Jahren kenne. Mit der Familie ist es dasselbe.“

**K5** **Prävention**  
**F1K5** „Was tun Sie, um Stress bei der Arbeit im Vorhinein zu vermeiden resp. zu vermindern?“

T 1	Kann kein Einfluss nehmen	„Ich sehe nicht im Vorhinein, wie ich in Stress-Situationen gerate.“
T 2	Anders organisieren, mehr delegieren, mehr ablehnen	„Ich müsste meine Arbeit anders organisieren und mehr delegieren resp. häufiger Aufträge ablehnen.“
T 3	Lockerer nehmen, weniger genau, nur meine Arbeit machen	„Ich bin jemand, der alles perfekt machen möchte. Ich muss lernen, es lockerer resp. nicht mehr so genau zu nehmen und nur diejenige Arbeit machen, die ich wirklich muss...“
T 4	Organisation, Delegation	„Ich schaue zum Vorhinein, dass ich mich gut organisiere und ich versuche zu delegieren. Mit der optimalen Organisation versuche ich den Druck vermindern.“
T 5	Vorausschauendes agieren, vorbereitet sein	„Ich überlege mir im Vorhinein, was mich erwarten könnte. Ich stelle mir auch mal ein worst-case Szenario vor und überlege mir, was es dann für Alternativen oder Lösungen gäbe.“
T 6	Unternimmt nichts	„Ich mache nichts und habe auch nie etwas gemacht. Ich wüsste auch nicht, was ich machen könnte.“
T 7	Körperliche Prävention	„Ich versuche meinen Körper zu fordern, das ist für mich eine Prävention.“
T 8	Nicht zu ernst nehmen, nichts überstürzen, überlegt handeln	„Man darf nicht alles ernst nehmen, und nichts überstürzen resp. überlegt handeln.“

**K5 Prävention**  
**F2K5 „Was unternehmen Sie, um körperlich gesund zu bleiben?“**

T 1	Sport, Joggen, Rudern, Golf, 1 Mal pro Woche	„Ich jogge durchschnittlich einmal pro Woche, sonst rudere ich oder spiele Golf.“
T 2	Mangelhaft, 1 Stunde Yoga pro Woche	„Das ist mangelhaft und beschränkt sich auf eine Stunde Yoga pro Woche.“
T 3	Joggen, Yoga	„Hauptsächlich Joggen und Yoga.“
T 4	Yoga, Turnen, Wandern, Inline	„Yoga und Turnen. Wir gehen viel Wandern und hin und wieder Inline skaten.“
T 5	Joggen, Schwimmen, Wandern und Velo fahren	„Sport ist für mich wichtig. Wenn ich körperlich fit bin, bin ich auch geistig zufrieden. ...Joggen, Schwimmen, Wandern und Velo fahren.“
T 6	Nichts	„Nichts.“
T 7	Körperliche Prävention	„Ich versuche meinen Körper zu fordern, das ist für mich eine Prävention im Sinne von: Wenn der Körper gefordert ist, lässt er keine Krankheiten sich einnisten.“
T 8	Müsste mehr machen, Spazieren	„Ich spaziere viel, müsste aber trotzdem mehr Sport machen.“

**K5 Prävention**  
**F3K5 „Achten Sie auf genügend Erholung/Ruhe/Schlaf?“**

T 1	Immer mehr	„Je älter ich werde, desto mehr achte ich auf genügend Schlaf.“
T 2	Macht nichts	„Ich möchte auf genügend Schlaf achten, aber ich mache es nicht. Es gibt aber Tage am Wochenende, da bleibe ich einfach liegen und schlafe, solange ich kann.“
T 3	Achtet darauf	„Ich achte auf genügend Schlaf. Da sage ich auch mal eine Abmachung ab, wenn ich zu müde bin. Dann gehe ich nach Hause, um mich zu erholen und mache, was mir gefällt.“
T 4	Ja	„Ja, ich schlafe zwischen 7 und 8 Stunden. Wenn es anstrengender wird, brauche ich mehr Schlaf.“
T 5	Jaaa, eigentlich schon	„Jaaa, eigentlich schaue ich schon darauf. Ich merke, dass ich an meine Grenzen komme, wenn ich zu wenig Schlaf habe.“
T 6	Nein	„Nein, ich achte nicht auf mein Schlafbedürfnis.“
T 7	Ja, achtet darauf	„Ja, da achte ich darauf, wenn ich nicht 7 Stunden schlafen kann, kann man mich nicht brauchen.“
T 8	Genügend Ruhe	„Ich lese gern und habe so automatisch genügend Ruhe.“

**K5 Prävention**  
**F4K5 „Achten Sie auf gesunde Ernährung?“**

T 1	Immer mehr	„Je älter ich werde, desto mehr achte ich auf gesunde Ernährung.“
T 2	Wellenartig, mal gesund, mal nicht	„Zwischendurch versuche ich gesünder zu essen. Ich mache das eine Weile, aber bei mir geht das wellenartig, im Sinne von „alles oder nichts“. Entweder ganz gesund oder dann das andere Extrem.“

T 3	Achtet sehr darauf	„Ich achte sehr auf gesunde Ernährung. Auch wenn ich keinen Hunger habe, mache ich mir einen Salat oder sonst etwas Gesundes.“
T 4	Ja, sowieso	„Auf gesunde Ernährung achte ich sowieso. Die ungesunden Sachen habe ich gar nicht mehr gern. Fettiges widerstrebt mir richtig.“
T 5	Ja	„Seit ich auf die Ernährung achte, verträgt mein Körper schwere Speisen nicht mehr gut.“
T 6	Ja, mit Ausnahmen	„Ja, ich schaue, dass die Diät einigermaßen stimmt, obwohl es immer wieder Ausreisser gibt.“
T 7	Jaaa, probiert es immer mal wieder	„Jaaa, ich probiere es immer wieder gesünder zu essen. Ich esse bewusst mehr Fisch und probiere den Alkoholkonsum zu reduzieren, was bei diesem Job nicht immer einfach ist. Zwischendurch schalte ich auch mal eine alkoholfreie Woche ein.“
T 8	Ja, achtet darauf	„Ich trinke viel Tee und achte auch sonst auf die Ernährung.“

**K5**                    **Prävention**  
**F5K5**                „Wie kommen Sie ganz allgemein mit dem Leben zu recht?“ (sense of coherence)?

T 1	Gut	„Ich glaube, ich komme gut zurecht im Leben.“
T 2	Mal so, mal so	„Allgemein komme ich gut zurecht im Leben, aber es gibt Phasen in denen es nicht gut geht.“
T 3	Gut	„Eigentlich komme ich mit dem Leben gut zurecht. Mich bringt nicht so schnell etwas aus dem Gleichgewicht.“
T 4	Gut, optimistisch	„Ich komme gut zurecht. Ich bin eher optimistisch eingestellt.“
T 5	Ja, sehr gut	„Ich fühle mich rundum zufrieden und könnte es eigentlich gar nicht schöner haben.“
T 6	Unterschiedlich	„Das ist wie eine Achterbahnfahrt, einmal gut und das nächste Mal nicht mehr.“
T 7	Wieder besser	„Ich bin jetzt nicht mehr so auf Nadeln, das hat sich entspannt.“
T 8	Ja, ist glücklich	„Ich bin sehr glücklich mit meinem Leben.“

**K5**                    **Prävention**  
**F6K5**                „Wie stehen Sie zu folgender Aussage: Das Leben kann bis zu einem gewissen Punkt kontrolliert und beeinflusst werden?“

T 1	Stimmt	„Bezüglich meinem Leben habe ich die Kontrolle und kann entscheiden, was ich damit machen will im positiven wie auch im negativen Sinn. Ich kann mich zugrunde richten oder ich kann extrem gesund leben.“
T 2	Stimmt, muss aber gemacht werden	„Ich kann in meinem Bereich des Lebens Einfluss nehmen, aber man muss es auch machen.“



T 3	Stimmt	„Man hat es selber in der Hand sein Leben zu gestalten, nicht die anderen.“
T 4	Stimmt	„Für mich stimmt das.“
T 5	Stimmt	„Man kann das Leben selber beeinflussen. Schlussendlich ist jeder für sich selber verantwortlich.“
T 6	Schwierig zu beantworten	„Schwierig zu beantworten. Bei der Gesundheit ist dies nur beschränkt der Fall.“
T 7	Stimmt, fremdbestimmter Anteil bleibt	„Man bleibt immer bis zu einem gewissen Grad fremdbestimmt.“
T 8	Stimmt	„Das stimmt, ich steuere alles selber.“

**K5 Prävention**

**F7K5 „Wie schätzen Sie sich ein, in Bezug auf Ihre Menschenkenntnis?“**

T 1	Gut	„Meine Menschenkenntnis ist recht gut.“
T 2	Würde sagen gut	„Ich würde sagen gut. Ob dies stimmt, weiss ich nicht.“
T 3	Gut	„Ich habe keine schlechte Menschenkenntnis. Manchmal habe ich auf den ersten Blick eine Einschätzung, die sich später dann auch bewahrheitet.“
T 4	Gut, etwas blauäugig	„Mit meiner langen Erfahrung am Schalter, habe ich eine gute Menschenkenntnis. Ich bin aber manchmal zu blauäugig, ich sehe immer zuerst das Gute.“
T 5	Nicht so gut	„Nicht so gut, ich tue mich manchmal schwer damit, einzuschätzen, was andere wollen.“
T 6	Gut, eine Stärke	„Das ist eine meiner Stärken nach 22 Jahren Erfahrung im Kundenkontakt.“
T 7	Sehr gut, dank Erfahrung	„Da würde ich mich als sehr gut einschätzen aus der Erfahrung heraus. Ich spüre schnell, ob es jemand ehrlich meint oder was die Absicht dahinter ist.“
T 8	Gute Nase	„Ich glaube, da habe ich eine gute Nase.“

**K5 Prävention**

**F8K5 „Wie beurteilen Sie sich selber in Bezug auf Verträglichkeit/Umgänglichkeit mit Ihren Mitmenschen?“**

T 1	Gut	„Ich denke, ich komme überwiegend positiv rüber.“
T 2	Gut	„Ich bin extrem anpassungsfähig.“
T 3	Komme mit den meisten gut aus	„Ich bin jemand, der mit den unterschiedlichsten Menschen umgehen kann und komme deshalb mit den meisten gut aus.“
T 4	Umgänglich und freundlich	„Ich denke, dass ich umgänglich und freundlich bin bis zu einem gewissen Punkt. Ich musste lernen mich in schwierigen Situationen zu wehren.“
T 5	Allgemein verträglich	„Ich habe keine Probleme mit anderen. Ich bin sicher „en liebe Siech“, aber ich kann auch anders.“
T 6	Allgemein verträglich	„Generell bin ich verträglich und umgänglich solange bis jemand auf meiner schwarzen Liste ist.“
T 7	Umgänglich	„Bin wieder umgänglicher, das hat sich

		<i>wieder eingependelt.“</i>
T 8	Weniger tolerant	<i>„Bin nicht mehr so tolerant, ich sage, wenn mir etwas nicht passt.“</i>

**K5 Prävention**

**F9K5**

*„Unternehmen Sie etwas, um allfällige Defizite auszugleichen?*

*„Wenn ja, wie lange werden diese Massnahmen aufrechterhalten?“*

T 1	Zuwenig	<i>„Zuwenig, aber ich arbeite daran.“</i>
T 2	Zwischenzeitlich	<i>„Beim Abnehmen reisse ich mich zusammen eine Weile, aber nachher kippt es wieder ins Ungesunde. Mehr als 3 Wochen schaffe ich es leider nicht.“</i>
T 3	Keine Defizite	<i>„Ich habe eigentlich keine Defizite.“</i>
T 4	Keine Defizite	<i>„Ich habe eigentlich keine.“</i>
T 5	Keine Defizite	<i>„Zurzeit habe ich keine.“</i>
T 6	Unternimmt nichts, um Defizite zu beseitigen	<i>„Ich mache im Moment nichts und habe auch keine Motivation meine Defizite zu beseitigen.“</i>
T 7	Beschränkt	<i>„Meine Disziplin ist nicht wahnsinnig gross.“</i>
T 8	Unternimmt nichts, um Defizite zu beseitigen	<i>„Ich müsste mehr Sport machen, aber im Moment mache ich nichts.“</i>

hier kann eigener Text geschrieben oder eingefügt werden...

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: