



## **Abschluss-Projektbericht**

**Eine empirische Untersuchung zum offenen Umgang mit Stress innerhalb der Führungsbeziehung im hybriden Arbeitsmodell**

**Eine Studie aus Perspektive der Mitarbeitenden und Führungskräfte**

---

**Human Resource Management – Personalpolitik (M.A.)**

**Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung**

An der Professur für Personalwirtschaft

Prof. Dr. Florian Schramm

Universität Hamburg

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Fachbereich Sozialökonomie

Sommersemester 2022

### **Projektgruppe Fifth Harmony**

Anne Lore Fürbötter, Merle Grünwald, Anna-Sophie Munk

Johanna Schlüter, Julia von der Weiden

Eingereicht: Hamburg, den 31.08.2022

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abstract .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Theoretische Aspekte und Forschungsstand.....</b>	<b>3</b>
2.1    Berufsbedingter Stress .....	3
2.1.1    Stressmodell nach Lazarus .....	4
2.1.2    Arbeitsbedingungen und Folgen.....	5
2.2    Umgang mit Stress in der Führungsbeziehung.....	6
2.2.1    Coping .....	6
2.2.2    Führungsbeziehung.....	7
2.2.3    Offenheit gegenüber Stress.....	8
2.3    Hybrides Arbeitsmodell.....	9
<b>3. Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens.....</b>	<b>11</b>
3.1    Forschungsfeld und Sampling .....	11
3.2    Feldzugang.....	11
3.3    Beschreibung der Erhebungsmethode .....	12
3.4    Beschreibung der Auswertungsmethode .....	14
<b>4. Darstellung der Ergebnisse.....</b>	<b>16</b>
4.1    Allgemeine Situationsbeschreibung .....	16
4.2    Hybrides Arbeiten.....	18
4.3    Führungsbeziehung.....	19
4.4    Führungsbeziehung und Stress .....	21
4.5    Offener Umgang mit Stress .....	25

<b>5. Diskussion.....</b>	<b>29</b>
5.1 Führungskräfte.....	29
5.2 Mitarbeitende.....	31
5.3 Handlungsempfehlungen.....	34
<b>6 Kritische Würdigung: Reflexion und Limitationen .....</b>	<b>35</b>
<b>7 Fazit und Ausblick.....</b>	<b>37</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>V</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XXXV</b>
<b>Ehrenwörtliche Erklärung.....</b>	<b>XL</b>

## **Abstract**

Die vorliegende Studie erforscht, inwiefern in einem hybriden Arbeitsmodell innerhalb der Führungskräfte-Mitarbeitenden-Beziehung ein offener Umgang mit Stress besteht. Der dauerhafte Wandel in der Arbeitswelt, die Digitalisierung und insbesondere die Corona-Pandemie führen zu wechselnden Arbeitsbedingungen. Hierdurch kann bei den Mitarbeitenden Unsicherheit und Stress entstehen. Bisher sind keine Studien vorhanden, welche den offenen Umgang mit Stress explizit behandeln. Vielmehr wird die Offenheit gegenüber Stress in der Regel vorausgesetzt. Es wurden fünf Mitarbeitende und fünf Führungskräfte befragt. Mittels des Forschungsstils der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz wurden die Interviews ausgewertet, wobei das Statistikprogramm MAXQDA angewandt wurde. Allgemein wurde sichtbar, dass eine Grundoffenheit gegenüber Stress besteht. Andererseits mangelt es an Proaktivität beider Parteien, Stress offen zu kommunizieren. Weiterhin wurde während des Analyseprozesses deutlich, dass die Mitarbeitenden und Führungskräfte Erwartungskonflikte in Bezug auf den offenen Umgang mit Stress haben. Es werden zudem erste Anhaltspunkte aufgezeigt, an denen die Personalentwicklung ansetzen kann.

This study explores the extent to which there is an open approach to stress within the manager-employee relationship in a hybrid working model. The permanent change in the working world, digitalisation and especially the Corona-pandemic lead to changing working conditions. This can create uncertainty and stress among employees. So far, there are no studies that explicitly deal with the open handling of stress. Rather, openness to stress is usually taken for granted. Five employees and five managers were interviewed. The interviews were analysed using the research style of the qualitative content analysis according to Kuckartz, whereby the statistics programme MAXQDA was used. In general, there is a basic openness towards stress. However, there is a lack of proactivity on the part of both parties to communicate stress openly. In addition, it became evident during the analysis process that employees and managers pursue conflicting expectations regarding the open handling of stress. Moreover, first points of reference are introduced that human resource development can start addressing.

## 1. Einleitung

Die moderne Arbeitswelt unterliegt einem dauerhaften Wandel. Insbesondere die Digitalisierung führt zu wechselnden Arbeitsbedingungen. Ein Wandel ist dabei häufig mit erhöhten Anforderungen in Bezug auf Anpassungsfähigkeit und Flexibilität verbunden. Dadurch entsteht für Mitarbeitende Druck und Unsicherheit, was in vielen Situationen zu Stress führt (Meyer 2021: 13). Das Thema Stressmanagement nimmt daher in der Organisations- und Personalentwicklung einen hohen Stellenwert ein (Speidel 2019: 19). Auch die Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden und Führungskräfte rückt damit in den Vordergrund. Diese kann zu einem höheren Wohlbefinden, Mitarbeiterbindung und zu einer Leistungssteigerung der Beschäftigten führen. Zudem können Unternehmen in der aktuellen Zeit mit einem erfolgreichen Stressmanagement ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt für externe Bewerbenende steigern (Steckl et al. 2019: 212-217).

Stress wirkt sich zwangsläufig auf die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften aus. Die Studie von Kaluza et al. (2021: 32) zeigte auf, dass die Einstellung der Führungskräfte zu Stress die Wahrnehmung und Beurteilung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden beeinflusst. Gleichermäßen wurde bereits die Führungsbeziehung, unter anderem im Hinblick auf spezifische Präventionsmaßnahmen gegen Stress, erforscht (Hüttermann 2015; Kaluza et al. 2021). In der Forschung wurde bisher gering betrachtet, inwieweit Mitarbeitende und Führungskräfte untereinander offen mit Stress umgehen. Der bisherige Forschungsstand fokussiert lediglich das Stressmanagement im allgemeinen Kontext (vgl. Tran et al. 2020; Meyer 2021). Weiterhin wird die Offenheit gegenüber Stress in der Regel vorausgesetzt und darauf basierend nächste Schritte abgeleitet (vgl. Mawritz et al. 2014; Baer et al. 2015; Kaluza et al. 2021). An dieser Stelle wird die Forschungslücke identifiziert, da keine Studien vorhanden sind, welche die Stressoffenheit explizit behandeln.

Im Zuge der COVID-19 Pandemie waren die Unternehmen gezwungen, eine Home-Office Möglichkeit einzuführen. Für viele Mitarbeitende sowie Führungskräfte ergab sich dadurch ein hybrides Arbeitsmodell. Im Rahmen dieser Forschung soll daher untersucht werden, inwiefern in einem hybriden Arbeitsmodell innerhalb der Führungskräfte-Mitarbeitenden-Beziehung ein offener Umgang mit Stress besteht. Das Forschungsziel besteht darin, den wenig beleuchteten Grad des offenen Umgangs mit Stress in der derzeitigen Arbeitsrealität aufzudecken. Es gilt zu untersuchen, ob und in welchem Ausmaß beide Parteien offen hinsichtlich ihres Stressempfindens kommunizieren.

Die Untersuchung lohnt sich insbesondere mit Blick auf die vergangenen zwei Jahre, in denen der Stress im Arbeitskontext zunehmend präsenter geworden ist (vgl. Krcmar & Wintermann 2020; Kunze et al. 2020; Adam et al. 2021). Es ergibt sich daher folgende explorative Forschungsfrage:

*Inwiefern besteht in einem hybriden Arbeitsmodell im Rahmen der Führungskräfte-Mitarbeitenden-Beziehung ein offener Umgang mit Stress?*

In den folgenden Kapiteln werden die theoretischen Aspekte sowie der aktuelle Forschungsstand der zu untersuchenden Thematik betrachtet. Zu Beginn wird die Literatur zu berufsbedingtem Stress beleuchtet. Diese beinhaltet das gewählte Stressmodell nach Lazarus sowie Arbeitsbedingungen und Folgen. Im zweiten Schritt steht der Umgang mit Stress innerhalb der Führungsbeziehung im Fokus. Dabei werden Coping, die Führungsbeziehung sowie die Offenheit gegenüber Stress näher beleuchtet. Weiterhin wird das hybride Arbeitsmodell erläutert. In Kapitel 3 werden die methodischen Aspekte des Forschungsvorhabens erörtert. Dabei werden die Punkte Forschungsfeld und Sampling, Feldzugang sowie die gewählte qualitative Methode detailliert beschrieben. Im 4. Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews dargestellt. Schließlich wird der Forschungsbericht mit der Diskussion, abgeleiteten Handlungsempfehlungen sowie dem Fazit vervollständigt.

## **2. Theoretische Aspekte und Forschungsstand**

In diesem Kapitel wird eine theoretische Grundlage für die empirische Untersuchung der Forschungsfragen geschaffen und die Forschungslücke aufgezeigt. Hierfür werden eine Übersicht über die bisherige Theorie und eine Stressdefinition angeführt. Weiter gibt dieses Kapitel einen Überblick über die bisherige Forschung von Führungsbeziehungen und dem offenen Umgang mit Stress. Dies wird im Kontext des hybriden Arbeitens näher betrachtet.

### **2.1 Berufsbedingter Stress**

Zur Definition von psychosozialen Stress am Arbeitsplatz wurde in der bisherigen Forschung vor allem die berufliche Belastung untersucht. Das konsistente Ergebnis ist, dass die Kombination aus geringem Entscheidungsspielraum (geringe Kontrolle) und hohen Arbeitsanforderungen (Arbeitsbelastung und -intensität) mit psychischer Belastung verbunden ist (Karasek 1979: 1). Die Europäische Kommission definiert Stress als einen Zustand, der mit körperlichen, psychischen oder sozialen Beschwerden oder Störungen einhergeht (Europäische Kommission 2011: 12). Stress resultiert demnach außerdem daraus, dass der oder die Einzelne sich nicht in der Lage fühlt, eine Diskrepanz zu den gestellten Anforderungen oder Erwartungen zu überbrücken (ebd.).

Weiter wird Stress nicht als Krankheit definiert, sondern als ein Zustand, der die Effektivität der Arbeit verringern und zu gesundheitlichen Problemen führen kann (ebd.). In der Europäischen Rahmenvereinbarung wird Stress außerdem als ein vielschichtiges Phänomen behandelt, das durch Faktoren im Zusammenhang mit dem Arbeitsinhalt, den Arbeitsbedingungen, dem Arbeitsumfeld und der Arbeitsorganisation sowie durch subjektive Faktoren verursacht wird (ebd.). In der bisherigen Forschung wurden vor allem die gesundheitlichen Folgen von Stress bestätigt (vgl. Lupien et al. 2009: 434). Dennoch ist die Entwicklung, die die Stressbelastung mit einer Krankheit verbindet, noch nicht vollkommen verstanden. Es ist nach wie vor weitgehend unbekannt, warum manche Menschen mit Widrigkeiten besser umgehen können als andere und somit manche erkranken und andere nicht (Obbarius et al. 2021: 2). Das Wissen über unterschiedliche Reaktionsmuster auf Stress ist daher sehr wichtig, um individualisierte Präventionsmaßnahmen zu gestalten (ebd.).

In den letzten Jahren hat sich die Forschung zunehmend mit der Resilienzforschung beschäftigt und es wurden vermehrt Schutzfaktoren untersucht, die es dem Individuum ermöglichen, stressvolle Situationen ohne Schäden zu überstehen (vgl. Windle 2011: 1; Fletcher & Sarkar

2013: 10). Mit der Zeit wurde Resilienz nicht nur als Persönlichkeitsmerkmal untersucht, sondern als ein Prozess, der sich über die Zeit verändert (Fletcher & Sarkar 2013: 10). Der Fokus der Resilienzforschung verlagerte sich somit von der Identifikation von Schutzfaktoren hin zum tatsächlichen Verständnis der zugrunde liegenden Resilienzprozesse (vgl. Luthar et al. 2000: 543). Es wurden die Zusammenhänge zwischen Stressoren, Ressourcen, Bewältigung, Stressreaktion und psychischer Gesundheit genauer untersucht, um besser zu verstehen, wie sich die Resilienz auf die Bewältigung von Stressoren auswirkt (Fletcher & Sarkar 2013: 10). Ein Modell, das sich bereits mit diesen Zusammenhängen auseinandersetzt, wird im Folgenden erläutert.

### **2.1.1 Stressmodell nach Lazarus**

Eines der populärsten Modelle zur Beschreibung der Entstehung von Stress wurde 1987 von Lazarus und Folkman vorgeschlagen, wobei die ersten Artikel auf das Jahr 1966 zurückgehen (vgl. Lazarus 1966; Lazarus & Folkman 1984, 1987). Dieses Modell stellt auf Grund der Bekanntheit die Grundlage für die Definition von Stress für diese Studie dar. Das Transaktionsmodell betont die Person-Umwelt-Transaktion und geht davon aus, dass eine Stressreaktion in hohem Maße durch individuelle Bewertungsprozesse entsteht (Lazarus & Folkman 1987: 142).

Dabei werden zwei Arten von Beurteilungen unterschieden. Sobald das Individuum mit Stressoren konfrontiert wird, bewertet es die Relevanz dieser. Dies wird als die *primäre Bewertung* bezeichnet, wobei die motivationale Relevanz des Geschehens und somit die Relevanz für unser Wohlbefinden fokussiert wird. Es gibt dabei drei Arten von *primärer Bewertung*. Dies ist zum einen der bereits erlittene Schaden, zum anderen die Bedrohung (erwarteter Schaden) und außerdem die Bewertung der Situation als Herausforderung (Potenzial für Bewältigung oder Gewinn) (ebd.). Im nächsten Schritt bewertet die Person ihre eigenen Ressourcen zur Stressbewältigung. Dies wird als *sekundäre Bewertung* bezeichnet. Demnach sind Schaden, Bedrohung, Herausforderung und Nutzen auch davon abhängig, wie viel Kontrolle man über die Ergebnisse auszuüben glaubt. Wenn die Gefahr eines schädlichen Ergebnisses besteht, man aber zuversichtlich ist, dass dies verhindert werden kann, wird die Bedrohung als nicht vorhanden oder minimal eingeschätzt (ebd.: 143).

Es wird angenommen, dass *primäre und sekundäre Bewertungen* einen Einfluss auf die vom Individuum gewählten Bewältigungsstrategien haben. Die Bewältigung wirkt sich sowohl

auf die unmittelbare Stressreaktion als auch auf die langfristige Gesundheit, das psychische Wohlbefinden und das soziale Gefüge aus (ebd.: 156).

### **2.1.2 Arbeitsbedingungen und Folgen**

Das Transaktionsmodell nach Lazarus und Folkman (1984, 1987) betont, dass die situativen Faktoren erst durch die individuelle Bewertung belastend werden. Dennoch stellten sich Lazarus und Folkman auch die Frage nach der situativen Komponente in der Person-Situation-Beziehung, um die Eigenschaften von Situationen herauszufinden, die dazu führen, dass die Situation bei der Bewertung überhaupt als bedrohlich oder herausfordernd wahrgenommen wird (Lazarus & Folkman 1984: 82-115). Hierbei sind der Rahmen, die Spielräume und die soziale Unterstützung von Bedeutung (ebd.). Inwieweit aber beispielsweise eine zwischenmenschliche Beziehung schädlich oder förderlich ist, hängt einerseits von den sozialen und kulturellen Umweltbedingungen und andererseits von den psychologischen Eigenschaften ab, die eine Person in die Begegnung mitbringt (Lazarus & Folkman 1987: 142).

In der Forschung lassen sich unterschiedliche Studien finden, die verschiedene Arbeitsbedingungen als stressfördernd identifizieren. Beispielsweise kommen Macky und Boxall (2008: 38) zu dem Schluss, dass die Arbeitsintensität, ein Hochleistungs-Arbeitssystem und Überstunden mehr Stress verursachen. Die Europäische Rahmenvereinbarung über arbeitsbedingten Stress (2011) enthält außerdem eine Liste von Faktoren, die Stress verursachen können. Einerseits sind dies die Arbeitsorganisation und -prozesse (z. B. Arbeitszeitregelungen, Arbeitsbelastung, empfundene Autonomie, die Übereinstimmung zwischen den Fähigkeiten des Arbeitnehmenden und den Arbeitsanforderungen) und andererseits ist es auch die Kommunikation (z. B. Unsicherheit darüber, was bei der Arbeit erwartet wird, bevorstehende Veränderungen). Außerdem werden die Arbeitsbedingungen und -umgebung (z. B. Missbrauch, Lärm) sowie subjektive Faktoren (z. B. wahrgenommener Mangel an Unterstützung) genannt (Europäische Kommission 2011: 13).

Die Folgen gestresster Mitarbeitenden für ein Unternehmen wurden in der Literatur bereits diskutiert. In der Europäischen Rahmenvereinbarung über arbeitsbedingten Stress (2011) heißt es, dass zu den stressbedingten Problemen hohe Fehlzeiten, hohe Fluktuation, Beschwerden der Arbeitnehmenden oder zwischenmenschliche Konflikte gehören (Europäische Kommission 2011: 12). Die Kosten für die negativen Auswirkungen einer hohen Arbeitsbelastung auf die Beschäftigten, ihre Familien und das Gemeinwesen werden jedoch nicht von der Organisation getragen oder bezahlt, sondern von den Beschäftigten selbst und

dem Gemeinwesen (Mariappanadar 2012: 211). Hier wird beispielweise der Einfluss von Stress auf das Privatleben der Arbeitnehmenden betont. Demnach führen Arbeitnehmende, die aufgrund langer Arbeitszeiten physischen Arbeitsstress erleben, mit größerer Wahrscheinlichkeit einen ungesunden Lebensstil (ungesunde Ernährung, Bewegungsmangel) (ebd.: 213).

## **2.2 Umgang mit Stress in der Führungsbeziehung**

Betrachtet man die Forschung zum organisationalen Stressmanagement wird sichtbar, dass die Thematiken Stress und Führung untrennbar miteinander verbunden sind (Harms et al. 2016: 178-180). So zeigen unter anderem Harms et al. (2017: 180-182) und Montano et al. (2017: 340) auf, dass das Verhalten von Führungskräften das Stresslevel von Mitarbeitenden entscheidend beeinflussen kann. Zunächst kann die Führungskraft eine bedeutende Stressquelle für Mitarbeitende darstellen, auf der anderen Seite jedoch auch als unterstützender Faktor im Umgang mit Stress dienen (Hogan & Kaiser 2005: 171-176; Baer et al. 2015: 1640-41; Harms et al. 2016: 180-182).

Auch Führungskräfte weisen in diversen Befragungen darauf hin, dass ihre Arbeit ihr Stressempfinden beeinflusst. In diesem Rahmen wird insbesondere der Druck genannt, Mitarbeitenden gegenüber stetig kompetent und vertrauensvoll aufzutreten (Baer et al. 2015: 1645-52; McCarthy et al. 2019: 1034-36). Es liegen kaum Forschungsarbeiten vor, die in einer Studie sowohl die Perspektive auf Stress der Mitarbeitenden als auch die der Führungskräfte im Zusammenhang betrachten. Dies erscheint jedoch als notwendig, um ein Gesamtbild zu entwickeln.

### **2.2.1 Coping**

Laut unterschiedlicher Studien können sich stressbedingte Verhaltensweisen von Mitarbeitenden oder Führungskräften in einem hohen Maß auf die Zusammenarbeit auswirken (vgl. Harms et al. 2016; Follmer & Jones 2018; Kaluza et al. 2021). Das Stressverhalten von Mitarbeitenden in direktem Bezug auf die Führungsbeziehung wurde in der Literatur kaum betrachtet. Vielmehr liegt der Fokus bisher auf der Erforschung von persönlichen stressbedingten Folgen für die Mitarbeitenden (vgl. Harms et al. 2016; Kaluza et al. 2021). In einer Literaturanalyse von Follmer und Jones (2018) wurde der Umgang mit Arbeitsstress von Mitarbeitenden gegenüber ihren Führungskräften jedoch kurz thematisiert. Es wird hierbei

deutlich, dass eine Vielzahl der Mitarbeitenden es vermeidet, ihren Führungskräften gegenüber zuzugeben, dass sie von ihrer Arbeit gestresst sind. Auch die Überlastung, z. B. durch neue Arbeitsaufträge, wird in den meisten Fällen nicht kommuniziert (Follmer & Jones 2018: 324, 341-344).

Bereits seit Jahren werden in der Literatur unterschiedliche Umgangsweisen mit Stress seitens der Führungskräfte diskutiert (vgl. Mawritz et al. 2014; Montano et al. 2017; McCarthy et al. 2019). Die Studienergebnisse zeigen, dass viele Führungskräfte mit destruktiven Verhaltensweisen auf arbeitsbedingte Stresssituationen reagieren. Der Umgang mit Mitarbeitenden zeichnet sich in diesem Kontext insbesondere durch verbale und nonverbale Aggressivität sowie autoritäre und strafende Umgangsweisen aus (Mawritz et al. 2014: 365-366; McCarthy et al. 2019: 1029-30). Zudem geht aus der Literatur hervor, dass einige Führungskräfte dazu neigen, ihren Mitarbeitenden in Stresssituationen mehr Aufgaben zuzuweisen und zudem ihre Leistungserwartungen zu erhöhen. Es besteht demnach die Möglichkeit, dass Führungskräfte das Stresslevel der Mitarbeitenden aktiv steigern (MacKenzie et al. 2001: 123-131). Des Weiteren zeigt sich, dass Führungskräfte teilweise ihre eigene Stresseinstellung auf die Mitarbeitenden projizieren. Anstatt sich mit dem individuellen Stressempfinden dieser auseinanderzusetzen, wird das eigene Empfinden als Ausgangspunkt für arbeitsbedingten Stress und den Umgang mit diesem gesehen (Ames 2004: 576-583; Kaluza et al. 2021: 11-27).

Demgegenüber kann Stress bei Führungskräften prosoziale Handlungsweisen fördern. McCarthy et al. (2014) weisen darauf hin, dass einige Vorgesetzte in anstrengenden Situationen dazu neigen, Mitarbeitende zunehmend für gute Leistungen zu loben und Wissen vermehrt zu teilen. Überdies wurde deutlich, dass Stress bei Führungskräften zum Teil zu einem effektiveren Führungsverhalten führen kann (McCarthy et al. 2014: 1029-30, 1034-36).

### **2.2.2 Führungsbeziehung**

Für diese Arbeit steht weiterhin die Betrachtung der Literatur zu stressfördernden oder stresslindernden Faktoren in der Führungsbeziehung im Fokus. In der Forschung wurde sich bisher insbesondere auf die Veränderungen der Stresslevel von Mitarbeitenden aufgrund verschiedener Führungsstile konzentriert. Verhaltensweisen von Mitarbeitenden, die das Stresslevel von Führungskräften beeinflussen, wurden kaum betrachtet.

In zwei Studien wird deutlich, dass Mitarbeiterstress negativ mit den Merkmalen der transformationalen Führung verbunden ist. Des Weiteren wirkt sich dieser Führungsstil positiv auf die psychische Gesundheit von Mitarbeitenden aus und fördert ein gesundes Stresslevel (Harms et al. 2016: 182-185; Montano et al. 2017: 340). Destruktives Führungsverhalten, welches sich unter anderem durch feindselige und schädliche Umgangsweisen der Führungskraft auszeichnet, kann das Stressniveau von Mitarbeitenden deutlich steigern (Harms et al. 2016: 183-185; Montano et al. 2017: 340). Aus den Studien zum Einfluss von Führungsstilen auf das Stressniveau von Mitarbeitenden lassen sich relevante Themenfelder ableiten, die im Umgang mit Stress in der Führungsbeziehung eine zentrale Rolle spielen: beispielsweise Kommunikation und Vertrauen. Studienergebnisse von Montano et al. (2017) belegen, dass die Stresslevel von Führungskräften und Mitarbeitenden durch eine höhere Qualität von Kommunikationsprozessen innerhalb der Führungsbeziehung verringert werden können. Jedoch wird in diesem Zuge auch darauf eingegangen, dass diese Ergebnisse nicht verallgemeinert werden können, weshalb der Faktor Kommunikation in dieser Forschungsarbeit vertieft betrachtet werden soll (Montano et al. 2017: 340-341).

Zudem zeigen Studienergebnisse auf, dass sich das Stressniveau von Führungskräften verringert, wenn sie Kenntnisse und Wissen an ihre Mitarbeitenden weiterleiten. Ebenfalls wird hier die positive Wirkung von Kommunikationsprozessen und Vertrauen auf das Stressempfinden im organisationalen Kontext und in der Führungsbeziehung sichtbar (Harms et al. 2016: 180-185; Montano et al. 2017: 340-341). Ferner ist es relevant hervorzuheben, dass, bezogen auf den Faktor Vertrauen, eine höhere Qualität der Führungsbeziehung zu einer Verringerung von Stress und somit einer Steigerung des psychischen Zustands führen kann (Montano et al. 2017: 340-341).

### **2.2.3 Offenheit gegenüber Stress**

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Erforschung des offenen Umgangs mit arbeitsbedingtem Stress in der Führungsbeziehung. Dafür muss zunächst definiert werden, was im Rahmen der empirischen Untersuchung unter einem offenen Umgang verstanden wird. Der offene Umgang wird charakterisiert durch das direkte Ansprechen und Kommunizieren von arbeitsbedingtem Stress und dessen Folgen, dem Aufheben des Tabus von psychischem Unwohlbefinden und der Entwicklung einer unterstützenden Gesprächskultur zum Thema Stress im Unternehmen. Gleichmaßen umfasst der offene Umgang, dass Mitarbeitende und

Führungskräfte den jeweils anderen Part als Ansprechpartner\*in zum Thema Stress sehen (Scherrmann 2015: 224-226).

Es zeigt sich in der Literatur, dass der offene Umgang mit Stress in der Führungsbeziehung bisher nicht direkt thematisiert wurde. Vielmehr wird die Offenheit von Mitarbeitenden und Führungskräften in anderen Studien zum organisationalen Stressmanagement vorausgesetzt (vgl. Mawritz et al. 2014; Baer et al. 2015; Kaluza et al. 2021). Um jedoch arbeitsbedingten Stress zu erkennen und vielmehr zu reduzieren, müssen Führungskräfte und Mitarbeitende über die Fähigkeiten verfügen, offen mit ihrem Stressniveau umzugehen. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass Führungskräfte Mitarbeitenden erst die notwendigen Ressourcen zur Stressbekämpfung zuweisen können, wenn sie in der Lage sind zu erkennen, ob und ab wann Mitarbeitende gestresst sind. Dieses Beispiel betont zudem die Relevanz, dass sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende offen mit ihrem Stressniveau umgehen müssen, da ein positiver Umgang mit arbeitsbedingtem Stress auf Gegenseitigkeit und Zusammenarbeit beruht (Dimoff & Kelloway 2019: 296). Es kann festgehalten werden, dass der offene Umgang mit Stress in der Führungsbeziehung im organisationalen Kontext eine Forschungslücke darstellt.

### **2.3 Hybrides Arbeitsmodell**

Die COVID-19 Pandemie und die damit einhergehende Flexibilisierung des Arbeitsortes hat sich nachhaltig auf den deutschen Arbeitsmarkt ausgewirkt (vgl. Adam et al. 2021; Reßing et al. 2022). Aufgrund dessen wird in dieser Studie ein Schwerpunkt auf den Umgang mit Stress in der Führungsbeziehung im Kontext des hybriden Arbeitsmodells gelegt. Dafür muss zunächst definiert werden, was im Rahmen dieser empirischen Studie als hybrides Arbeiten angesehen wird. Unter einem hybriden Arbeitsmodell wird ein flexibles Arbeitskonzept verstanden, welches sich aus ortsgebundenem und ortsungebundenem Arbeiten zusammensetzt. Demnach sind Mitarbeitende als auch Führungskräfte teilweise von zu Hause und in der eigentlichen Arbeitsstätte tätig (Adam et al. 2021: 538-539).

Auf der einen Seite wird in Befragungen sichtbar, dass die Flexibilisierung des Arbeitsortes zu einer höheren Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung und einer besseren Work-Life-Balance von Belegschaften führen kann (Kunze et al. 2020: 3-6; Reßing 2022: 9-12). Aktuelle Studien zeigen jedoch, dass im Home-Office neue Stressfaktoren entstehen. In den Forschungsarbeiten wird jedoch ausschließlich die Perspektive der Mitarbeitenden betrachtet (vgl. Kunze et al. 2020; Adam et al. 2021; Reßing et al. 2022). So kann die Arbeit im Home-

Office zu einer Vermischung von Arbeits- und Privatleben, Isolation und Überarbeitung führen (Kunze et al. 2020: 3-6). Mitarbeitende berichten zudem über den Druck, ständig für Vorgesetzte erreichbar zu sein (Omnipräsenz) (Gimpel et al. 2019: 26; Kunze et al. 2020: 3-6; Reßing 2022: 9-10). Weiterhin zeigt sich in einigen Fällen eine vermehrte Leistungsüberwachung durch Vorgesetzte (Gimpel 2019: 26; Reßing 2022: 9).

Das Projekt „*COVID19LL*“ von Adam et al. (2021: 538-539) hat einige Veränderungen in der Führungskultur verschiedener Unternehmen durch hybride Arbeitsmodelle aufgezeigt. Demnach setzt das Arbeiten im Home-Office ein noch intensiveres Vertrauensverhältnis in der Führungsbeziehung voraus. Adam et al. weisen jedoch darauf hin, dass der Aufbau von Vertrauen im virtuellen Arbeiten schwerer zu erreichen ist (Adam et al. 2021: 539). Zudem wird auf die Notwendigkeit einer noch transparenteren und kontinuierlicheren Kommunikation in der Führungsbeziehung im hybriden Arbeitsmodell hingewiesen (ebd.: 539-540). Es zeigt sich weiterhin in den Befragungen, dass eine gute Beziehung zu den Führungskräften das Stresslevel von Mitarbeitenden verringern kann (Gimpel 2019: 33). Auch aufgrund dessen sollen die Faktoren Kommunikation und Vertrauen in der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden in dieser Studie eine zentrale Rolle spielen.

### **3. Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens**

In diesem Kapitel wird die methodische Vorgehensweise zur Beantwortung der Forschungsfrage erläutert. Im ersten Schritt erfolgt eine Beschreibung des Forschungsfeldes und des Samplings sowie des umgesetzten Feldzugangs. Nachfolgend wird die Methode detailliert aufgezeigt.

#### **3.1 Forschungsfeld und Sampling**

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde die deduktive Stichprobenziehung gewählt (Walter 2020: 139). Dies bedeutet, dass eine systematische Auswahl der Probanden/Probandinnen erfolgte. Die vorab festgelegten Kriterien waren in erster Linie, dass die befragte Person Mitarbeitende\*r oder Führungskraft sein muss. Außerdem mussten sich die befragten Personen in einem hybriden Arbeitsmodell befinden. Es wurden ausdrücklich Personen eingeschlossen, die im Zuge der COVID-19 Pandemie in ein hybrides Arbeitsmodell gewechselt sind (siehe Kapitel 2.3). Ebenfalls fand die Snowball-Sampling Strategie Anwendung (Przyborski & Wohrab-Sahr 2014: 184). Da Mitarbeitende und Führungskräfte unternehmens- und branchenübergreifend vernetzt sind, ergaben sich weitere Interviewpartner\*innen durch Empfehlungen bereits kontaktierter Probanden/Probandinnen.

Der Befragungsumfang umfasste zehn Interviews mit fünf Mitarbeitenden und fünf Führungskräften. Für eine größtmögliche Transparenz zwischen beiden Parteien wurden bewusst beide Personengruppen befragt, um die Führungsbeziehung aus den gesonderten Sichtweisen abzubilden. Es wurde angestrebt, die Interviews gleichermaßen zwischen beiden Befragungsgruppen aufzuteilen, um hinsichtlich des Informationsumfangs ein möglichst ausgewogenes Ergebnis zu gewinnen. Ebenso war geplant, ein Gleichgewicht der Befragten zwischen weiblichem und männlichem Geschlecht zu erzielen. Bei den Mitarbeitenden waren drei Probandinnen weiblich und zwei Probanden männlich. Unter den Führungskräften waren neben einer weiblichen Probandin vier männliche Probanden vertreten (siehe Anhang A).

#### **3.2 Feldzugang**

Die Befragten wurden in Form von persönlicher Ansprache aus dem Umfeld der Gruppenmitglieder gewonnen. Dabei wurde der Bekannten-, Freundes- und Familienkreis sowie das

Arbeitsumfeld einbezogen. Weiterhin ist seit der COVID-19 Pandemie das hybride Arbeitsmodell stark in den Fokus gerückt. Dadurch ergab sich keine Schwierigkeit, Mitarbeitende und Führungskräfte zu rekrutieren, die sich aktuell in einem hybriden Arbeitsmodell befinden oder in der Vergangenheit befanden. Durch unsere Personenwahl war, wie in 3.1 beschrieben, die Snowball-Strategie von Nutzen (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014: 174).

Es war wie erwartet etwas schwieriger, Führungskräfte zu rekrutieren als Mitarbeitende. Einerseits ist die Anzahl verfügbarer Führungskräfte geringer und andererseits haben Führungskräfte wenig freie Zeit, um sich für eine längere Zeitspanne zur Verfügung zu stellen. Die Personen erhielten nach der Kontaktaufnahme eine kurze Erläuterung zu den Interviewinhalten sowie der Dauer von circa einer Stunde. Ein kleines Hindernis in der Rekrutierung könnte im Thema selbst gelegen haben. Stress ist ein sehr persönliches Thema, wodurch die Gefahr besteht, dass die Befragten vor privaten Fragen zurückschrecken. Auch die Beziehung zur Führungskraft kann ein sensibles Thema darstellen. Daher war es besonders wichtig, die Anonymität der Befragung zu verdeutlichen sowie den Interviewten einen Ergebnisauszug anzubieten. Um den Hindernissen entgegenzuwirken, wurde rechtzeitig mit der persönlichen Ansprache im Umfeld der Gruppenmitglieder begonnen.

### **3.3 Beschreibung der Erhebungsmethode**

Für die Forschungsarbeit wurde bewusst ein qualitativer Forschungsrahmen gewählt, da hier individuelle Perspektiven und Erfahrungen der Probanden/Probandinnen im Vordergrund stehen. Zudem zeichnet sich die qualitative Forschungsmethode durch das induktiv-deduktive Wechselspiel aus, das sich während des Erhebungs- und Auswertungsprozesses bemerkbar machte und daher für die Untersuchung der Forschungsthematik besonders geeignet war (Witzel 2000: Abs. 3).

Die Datenerhebung erfolgte in Form von teilstandardisierten Interviews. Das Ziel dieser Datenerhebungsmethode ist, die Befragten themenspezifisch zum Erzählen zu animieren (Flick 1995: 158). Teilstandardisierte Interviews bieten die nötige Offenheit zum Erzählen, da keine Antwortoptionen vorgegeben sind (Hopf 1995: 177-178). Zudem ermöglichen leitfadensbasierte Interviews eine für die Arbeit relevante Vergleichbarkeit erhobener Daten (Flick 1999: 114). Es wurden im Rahmen des Forschungsprozesses problemzentrierte Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden durchgeführt. Diese sind geeignet, um das Verhalten von Individuen zu erforschen, da soziale Problemstellungen aus Befragtersicht dargestellt werden (Helfferich 2011: 35-37). Die Absicht war, individuelle Verhaltensweisen und

Wahrnehmungen der Befragten zum offenen Umgang mit Stress zu erfassen (Witzel 2000: Abs. 1). Problemzentrierte Interviews besitzen drei Grundpositionen: erstens, die Problemzentrierung. Hierbei wurde sich mithilfe einer umfassenden Literaturrecherche Vorwissen hinsichtlich bisheriger Forschungserkenntnisse zur Thematik (siehe Kapitel 2) angeeignet (Witzel 2000: Abs. 4). Bei der vorliegenden Forschungsarbeit stand hierbei der Umgang mit Stress im Arbeitskontext von Führungskräften und Mitarbeitenden im Fokus der Betrachtung. An zweiter Stelle folgte die Gegenstandsorientierung, bei der besonders die Methodenflexibilität im Fokus steht. Ziel war es, auf jede\*n Befragte\*n flexibel und individuell einzugehen und dadurch eine Vertrauensbasis aufzubauen, sodass freie Äußerungen in Bezug auf Stress im Arbeitsalltag getätigt werden. Die dritte Grundposition stellt die Prozessoptimierung dar. Sensible Themen, wie in diesem Fall Stress, benötigen eine solide Vertrauensbasis zwischen Interviewer\*in und Befragten. So wurde während des Kommunikationsprozesses stets darauf geachtet Offenheit zu spiegeln, sodass sich die Befragten in ihren Schilderungen zum Stress ernst genommen fühlten (ebd.). Damit wurden die Erinnerungsfähigkeit der Befragten gestärkt, die Erzählbereitschaft erhöht und eine Selbstreflexion angeregt (ebd.).

Die Interviewleitfäden wurden auf Grundlage der theoretischen Herleitung erstellt, indem auf Basis der in Kapitel 2 angeführten wissenschaftlichen Befunde sowie theoretischen Konzepte deduktive Kategorien abgeleitet wurden. Die Leitfadenerstellung, einerseits für die Führungskräfte, andererseits für die Mitarbeitenden, wurde mit der SPSS-Methode nach Helfferich (2011: 182-189) durchgeführt. Im ersten Schritt, dem Sammeln, wurden alle für das Forschungsthema relevanten Fragen (anhand von Literaturrecherche) gesammelt und anschließend vom Projektteam in einer Datei zusammengefasst. Im zweiten Schritt, dem Prüfen, wurden die gesammelten Fragen auf ihre Eignung hin überprüft. Dabei wurden insbesondere doppelte Fragen zusammengefasst sowie für das Forschungsthema irrelevante Fragen gestrichen (ebd.). Zudem wurde eine Überprüfung und ggfs. Anpassung hinsichtlich offener Frageformulierungen („W-Fragen“ und „Inwiefern“) durchgeführt. Der dritte Schritt bestand aus dem Sortieren der verbliebenen Fragen in offene Leitfragen, welche die für die Forschungsfrage wichtigsten Themen ansprechen und als Erzählaufforderung fungieren sowie Aufrechterhaltungsfragen, die den Erzählfluss aufrechterhalten sollen und konkrete Nachfragen umfassten. Danach wurden die Fragen thematisch in sechs Bündel zusammengeführt (ebd.: 185). Im vierten Schritt erfolgte das Subsumieren. Dabei wurden die Fragenbündel in eine zeitlich und thematisch sinnvolle Reihenfolge gebracht (ebd.). Es galt zu

beachten, eine Zuspitzung der Fragen auf das Forschungsproblem zu erreichen und sich im Laufe des Gespräches von zugänglicheren zu sensibleren Themen vorzuarbeiten, um das Vertrauen der Befragten langsam aufzubauen (Witzel 2000: Abs. 4).

Hinsichtlich der Forschungsinstrumente fanden bei den problemzentrierten Interviews einerseits die Leitfäden, je nach Befragtengruppe, Anwendung (siehe Anhang B und C). Zudem wurde für jedes einzelne Interview eine Tonbandaufzeichnung sowie ein Postskriptum angefertigt, womit die Interviews im Nachhinein transkribiert werden konnten (Witzel 2000: Abs. 5-9). Aus Datenschutzgründen wurde vor der Interviewdurchführung außerdem auf die spätere Anonymisierung der Daten hingewiesen sowie eine Einverständniserklärung von jeder interviewteilnehmenden Person unterschrieben (siehe Anhang G). Zur Überprüfung der Verständlichkeit der Fragen sowie der zeitlichen Dauer der Interviews wurde ein Probeinterview durchgeführt (ebd.). Auf Basis der Ergebnisse des Probeinterviews wurden minimale, sprachliche Veränderungen des Leitfadens vorgenommen, um aufgetretenen Verständnisschwierigkeiten vorzubeugen.

Zur Datenauswertung des erhobenen Materials wurde ein Transkript jedes Interviews erstellt, welches anhand einfacher Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2018: 21-25) angefertigt wurde (siehe Anhang D). Diese Transkriptionsform wurde bewusst gewählt, da z. B. Akzente für die Forschungsfrage keinerlei Rolle spielen, sondern vielmehr die rein inhaltlichen Aussagen priorisiert werden. Ausnahmen wurden bei Gesten oder auffälligen Tonlagen der Probanden/Probandinnen gemacht, sofern diese den konkreten Gesprächsinhalt stützten (ebd.: 18). Für die Transkription sowie die Analyse der Daten wurde die Software MAXQDA genutzt, da diese den Transkriptions- und Auswertungsprozess vereinfacht und strukturiert.

### **3.4 Beschreibung der Auswertungsmethode**

Als Auswertungsmethode wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) durchgeführt, da der Fokus, anders als bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. 2015), insbesondere auf der explorativen Forschungsarbeit liegen sollte. Der Grund liegt darin, dass es zum Thema Stress zwar vorhandene Forschungsliteratur gab, aber der offene Umgang mit Stress bisher wenig beleuchtet wurde (siehe Kapitel 2). Mithilfe der Auswertungsmethode nach Kuckartz (ebd.) kann das erhobene Textmaterial explorativ erforscht werden, da die induktive Herangehensweise dies bei einem eher unbekanntem Forschungsthema ermöglicht. Dabei wurden die drei Auswertungsmethoden nach Kuckartz (2018: 97-

161) angewandt: die inhaltlich strukturierende, evaluative sowie typenbildende qualitative Inhaltsanalyse. Diese drei Auswertungsmöglichkeiten können nach Kuckartz (2018), je nach Erkenntnisinteresse, beim Auswertungsprozess sowohl einzeln als auch in Kombination angewendet werden (ebd.). Bei der vorliegenden Forschungsarbeit wurden die drei Auswertungsmöglichkeiten daher kombiniert angewendet, wobei insbesondere die inhaltlich strukturierende Anwendung fand. Hiermit konnte das Ziel erreicht werden, das Datenmaterial strukturiert zu analysieren und sich auf die für die Forschungsfrage relevantesten Aspekte zu fokussieren.

Während der Auswertung wurde sich am siebenstufigen Analyseprozess von Kuckartz orientiert (2018: 100-110). Im ersten Schritt wurden relevante Textstellen in den Transkripten markiert. Im zweiten Schritt folgte die Entwicklung von thematischen Hauptkategorien, die zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen. Im dritten Schritt schloss sich die Kodierung des gesamten Interviewmaterials anhand der Hauptkategorien an (erster Kodierprozess). Im vierten Schritt wurden die Textstellen zusammengestellt, die nach der gleichen Hauptkategorie kodiert waren. Es folgte im fünften Schritt die Bestimmung der induktiven Subkategorien sowie die Kodierung des Gesamtmaterials anhand des zuvor erstellten, ausdifferenzierten Kategoriensystems (Schritt sechs, zweiter Kodierprozess). Im siebten Schritt erfolgten dann die finale Auswertung sowie Vorbereitung der Ergebnispräsentation für den Forschungsbericht (ebd.). Bei der Erstellung des Kategoriensystems wurde somit die deduktive mit der induktiven Vorgehensweise kombiniert. So wurde im ersten Schritt das deduktive Kategoriensystem auf Basis der Theorie und der bisherigen wissenschaftlichen Befunde ausgearbeitet (siehe Kapitel 2). Diese wurden zur Analyse des Datenmaterials in der Analysesoftware MAXQDA als Codebaum erstellt. Im Rahmen der induktiven Vorgehensweise wurden bei der Auswertung des Textmaterials weitere induktive (Unter-)Kategorien entwickelt (siehe Ablaufschema Kuckartz). Mithilfe des zirkulären Prozesses konnte das gesammelte Textmaterial zur Beantwortung der Forschungsfrage immer weiter ausdifferenziert und strukturiert werden. Hieraus resultierten die im Anhang E und F dargestellten, finalen Codebäume für jede Befragtengruppe (Mitarbeitende und Führungskräfte).

## 4. Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt (Codesysteme siehe Anhang E & F). Für die Anonymisierung der Interviews wird „B“ mit fortlaufender Nummer 01 bis 10 verwendet. B01-B05 stellen dabei die Führungskräfte dar und B06-B10 die Mitarbeitenden. Zunächst lässt sich die Forschungsfrage „*Inwiefern besteht in einem hybriden Arbeitsmodell im Rahmen der Führungskräfte-Mitarbeitenden-Beziehung ein offener Umgang mit Stress?*“ in zentrale Aspekte gliedern, welche sich auch in den Interviews wiederfinden lassen und somit als Oberkategorien bestimmt werden: „*Allgemeine Situationsbeschreibung*“, „*Hybrides Arbeiten*“, „*Führungsbeziehung*“, „*Führungsbeziehung und Stress*“ und „*Offener Umgang mit Stress*“. Folgend wird näher auf die einzelnen Kategorien eingegangen, indem jeweils zuerst die Ergebnisse aus den Führungskräfteinterviews und folgend die Erkenntnisse aus den Mitarbeiterinterviews aufgezeigt werden.

### 4.1 Allgemeine Situationsbeschreibung

Unter der *allgemeinen Situationsbeschreibung* sind die Aussagen zu den allgemeinen Arbeitsbedingungen und zu den Bedingungen während der Corona-Pandemie zusammengeführt.

#### **Führungskräfte**

Für die Führungskräfte ergeben sich die Unterkategorien: *Corona*, *erlebter Stress*, *Coping* und *Beziehung zu den Vorgesetzten*. Bezüglich *Corona* wird bei den Interviews deutlich, dass die meisten Führungskräfte die Umstellung in das Home-Office als zusätzlichen Stressfaktor wahrnehmen. Oft werden zudem allgemeine Stressoren wie fehlende Unterstützung von oben, Unselbstständigkeit der Mitarbeitenden, konfliktreiche Themen oder auch entscheidende Deadlines und Ziele genannt. Überstunden werden von den meisten Führungskräften nicht als negativ wahrgenommen. Beim Umgang mit Stress (*Coping*) geben die meisten an, dass sie dies im Privaten durch Sport oder in Gesprächen mit Freunden/Freundinnen und Familie verarbeiten. Etwa die Hälfte gibt allerdings an, dass es für sie wichtig ist, das Problem aus der Welt zu schaffen, indem sie es einfach schnellstmöglich bearbeiten. Zudem relativiert circa die Hälfte der Interviewpartner\*innen den Stress.

*„Wenn ich mal überlege, wie es die Generation vor mir hatte [...]. Manchmal glaube ich, dass wir als Gesellschaft auch fast ein bisschen verlernt haben mit Herausforderungen umzugehen und Stress immer etwas Negatives ist.“ (B01, Abs. 84)*

Die Unternehmen der befragten Führungskräfte bieten in unterschiedlichen Umfängen Maßnahmen zur Stressprävention an. Jedoch haben nicht alle Interviewten diese Hilfsangebote bisher in Anspruch genommen. Bei den Interviews der Führungskräfte werden neben den oben genannten Kategorien auch die *Beziehung zu den eigenen Vorgesetzten* hinzugenommen. Hier zeigen sich sehr unterschiedliche Beziehungen. Die meisten sprechen jedoch von einer offenen und vertrauensvollen Kommunikation zu den Vorgesetzten. Es sind aber auch Berichte von weniger wertschätzenden Beziehungen vorhanden.

### **Mitarbeitende**

Für die Mitarbeitenden ergeben sich die Unterkategorien *Corona*, *erlebter Stress* und *Arbeitsbedingungen*. Bei den Interviews der Mitarbeitenden wird für die Kategorie *Corona* ebenfalls deutlich, dass das Home-Office von den Befragten vor allem zu Beginn der Corona-Pandemie als Stressfaktor durch die digitale Umstellung sowie eine höhere Arbeitsbelastung wahrgenommen wurde. Die am häufigsten genannten Stressoren der Mitarbeitenden sind Druck von außen (hauptsächlich von der Führungskraft), intrinsischer Druck, Überstunden (z. B. hoher Workload/hohe Zielvorgaben) und Problematiken innerhalb des Teamgefüges. Deadlines werden als Stressfaktor geringer priorisiert oder teilweise als notwendige Unterstützung angesehen. Ein häufig genanntes Problem bei den Probanden/Probandinnen stellt außerdem das „Nein sagen“ bzw. Grenzen setzen gegenüber der Führungskraft dar.

*„Ja, bei der Führungskraft ist es ja so, es kommt auf die Führungskraft an, muss ich ganz ehrlich sagen. Also viele machen auch von außen viel Druck, wo ich welchen unnötig finde. Da habe ich meinen Druck und den Druck auch noch.“ (B06, Abs. 40)*

Auch bei den befragten Mitarbeitenden geben die meisten an, dass sie als Copingmechanismus Gespräche mit Freunden/Freundinnen, der/dem Partner\*in oder der Familie nutzen. Zudem werden auch die Arbeitskollegen/-kolleginnen genannt, mit denen offen über Stress gesprochen wird. Diese könnten beim Coping unterstützen, da sie die Arbeitssituation nachvollziehen können. Auch wird von den meisten Befragten hervorgehoben, dass sie bereits an betrieblichen Stresspräventionsmaßnahmen teilgenommen haben, diese jedoch entweder nicht nachhaltig halfen (beispielsweise keine Veränderung im Arbeitsalltag erreicht werden konnte) oder nur als weiterer Termin im Arbeitsalltag empfunden wurden.

## 4.2 Hybrides Arbeiten

Der Punkt *Hybrides Arbeiten* ist Bestandteil der Forschungsfrage, um mögliche Unterschiede in Bezug auf Stress zwischen dem Arbeiten im Büro und dem Arbeiten im Home-Office festzustellen.

### Führungskräfte

Bei den Interviews der Führungskräfte ergeben sich die Kategorien *Soziale Interaktion* und *Unterschiede in der Kommunikation* sowie *Vorteile* und *Nachteile des Home-Office*.

Der zentralste Unterschied zum Arbeiten im Büro ist die *soziale Interaktion* und *Kommunikation*. Viele informelle Kommunikationswege fallen durch das mobile Arbeiten weg. Außerdem ist es schwieriger das persönliche Verhältnis zu pflegen.

„Der wesentliche Unterschied ist soziale Interaktion und all das, was im Büro so zwischendurch stattfindet [...] im Prinzip Verlust von informellen Kommunikationswegen. Das wäre so der allergrößte Unterschied.“ (B04, Abs. 8)

Bei den Vorteilen des mobilen Arbeitens werden überwiegend die Ersparnisse von Fahrtwegen und die damit gewonnene Flexibilität genannt. Zum Teil kann produktiver gearbeitet werden, da es keine kurzen Störungen gibt. Die Vorteile beziehen sich fast ausschließlich auf persönliche Aspekte. Vorteile in Bezug auf die Führungsbeziehung, den offenen Umgang oder Stress werden nicht genannt. Die Nachteile schließen sich größtenteils den Punkten der sozialen Interaktion an. Der Großteil der Führungskräfte empfindet den Austausch im Home-Office deutlich schwieriger. Insbesondere das persönliche Verhältnis ist deutlich einfacher im Büro aufzubauen und zu pflegen. Weiterhin nennen einige Führungskräfte, dass es im Home-Office schwerer ist, den Mitarbeitenden Stressfaktoren anzumerken.

„Da gibt es ja ganz viele Themen, die dann irgendwie so ein bisschen als Anhaltspunkte dienen. Die sind in dem virtuellen Gespräch wesentlich schwerer zu greifen als in einem normalen Setting.“ (B04, Abs. 66)

### Mitarbeitende

Aus den Interviews der Mitarbeitenden ergeben sich die Kategorien *Unterschiede in der Kommunikation* sowie *Soziale Interaktion* und *Arbeitsbelastung*.

Alle Befragten nennen als wesentlichen Unterschied im Vergleich von Büro und Home-Office den Aspekt der Kommunikation. Es wird festgehalten, dass im Home-Office sowohl längere Kommunikationswege entstehen als auch der formelle Rahmen für Entscheidungen erhöht ist. Ein wesentlicher Punkt, der von vier der fünf Befragten genannt wird, sind spontane Gespräche. Diese seien im Home-Office kaum bis gar nicht vorhanden. Für ein Gespräch sei immer die direkte Ansprache nötig, was laut den Befragten zu einer erschwerten Kommunikation führt. Der präsenteste Aspekt beim Thema hybrides Arbeiten ist die *soziale Interaktion*. Die Befragten sprechen alle davon, dass der persönliche Austausch mit den Kollegen/Kolleginnen für sie von hoher Bedeutung ist. Die Mehrheit gibt an, dies insbesondere durch die Corona-Pandemie noch verstärkt gemerkt zu haben. Der Großteil sagt aus, dass sie durch das Arbeiten im Home-Office mehr arbeiten als im Büro.

„[...] Und dass dieses ganze eher soziale, der soziale Austausch bei diesen kleinen Coffeechats, die man hat, oder beim Mittagessen, dass das wegfällt und dass es dann auch oft einfach effizienter ist, wenn man im Büro ist, dass man, wenn man eine Frage hat, gleich rübergehen kann zum Kollegen, das mit dem bespricht, anstatt irgendwie sieben Emails hin und her zuschicken [...].“ (B10, Abs. 7)

### **4.3 Führungsbeziehung**

Die Kategorie *Führungsbeziehung* umfasst alle Aussagen zu der Beschreibung der Beziehung zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden.

#### **Führungskräfte**

Bei den Führungskräfteinterviews unterteilte sich die Kategorie in *positive Beziehung*, *negative Beziehung*, *gestellte Erwartungen an Mitarbeitende* und die *Produktivität als höchste Relevanz*.

Die Führungsbeziehung wird von allen Führungskräften als wichtiges Thema eingestuft und es wird betont, dass die Erreichung der Ziele von den Beziehungen im Team abhängig ist. Die Führungsbeziehung wird zudem von fast allen Interviewten überwiegend als kollegial und offen beschrieben. Vertrauen ist ein sehr zentrales Thema in allen Interviews. Es herrscht Einigkeit bei den Führungskräften darin, dass Vertrauen ein positiver Faktor in der Führungsbeziehung ist, insbesondere, wenn die Mitarbeitenden wissen, dass die Führungskraft hinter ihnen steht.

„Letztendlich sind wir dadurch besser geworden, weil dadurch, dass ich Vertrauen gebe, dass man weiß, ich kann, da reißt mir keiner den Kopf ab, arbeitet man viel freier, man arbeitet letztendlich sicherer und das ist etwas, was ich für mich festgestellt habe.“ (B03, Abs. 58)

Gleichzeitig sprach B03 aber auch von einer Erfahrung mit einer eher *negativen Beziehung*. Diese wurde vor allem durch fehlende Kommunikation und fehlendes Vertrauen verursacht. Weiter wird von vier interviewten Führungskräften erwähnt, wie wichtig ihnen die Selbstständigkeit der Mitarbeitenden ist. Es wird die *Erwartung an die Mitarbeitenden* gestellt, auch bei schwierigeren Themen selbständig Entscheidungen treffen zu können. Dies würde auch die Beziehung fördern. Es wird außerdem deutlich, dass neben der Beziehung jedoch vor allem auch die *Produktivität* im Vordergrund steht.

„Da erwartet man auch bei schwierigen Themen ein gewisses Maß an Selbstständigkeit und Eigeninitiative. [...] Wenn das bei jemanden nicht vorhanden ist, dann ist die Beziehung meistens auch nicht mehr so gut, weil dann habe ich das Gefühl, dass ich dann weniger Vertrauen da reinsetzen kann.“ (B02, Abs. 50)

## **Mitarbeitende**

Bei den Mitarbeitendeninterviews konnten der Kategorie *Führungsbeziehung* die folgenden drei Unterkategorien zugeordnet werden: *positive Beziehung*, *negative Beziehung* und *Erwartungen an Führungskräfte*.

Vertrauen spielt auch für die befragten Mitarbeitenden eine zentrale Rolle in der Führungsbeziehung und wird als positiver Einfluss auf die Beziehung angesehen. Ebenso wird fehlendes Vertrauen als negativer Einflussfaktor auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden eingestuft. Zudem werden Wertschätzung, Dankbarkeit und Unterstützung der Führungskraft den Mitarbeitenden gegenüber als wichtige Erfolgsfaktoren für eine gute Führungsbeziehung genannt. Bei negativer Einstufung der Führungsbeziehung kritisieren die befragten Mitarbeitenden häufig mangelndes Vertrauen sowie fehlende Wertschätzung ihrer Führungskräfte.

„Dass sie das wahrscheinlich auch möchte, aber ich habe trotzdem das Gefühl, ich kann es teilweise nicht. [...] Es wird kommuniziert: Du sollst was sagen, wenn was ist, aber gleichzeitig hast du nicht das Gefühl, es ist ein komplett vertrauter Raum [...].“ (B09, Abs. 58)

Weiter wird von den meisten Probanden/Probandinnen eine offene Kommunikation als wichtiger Einflussfaktor für eine Vertrauensbasis und damit eine positive Führungsbeziehung genannt. Allen Mitarbeitenden ist es wichtig, ein gutes Verhältnis zur Führungskraft zu pflegen. Zudem wird mehrfach genannt, dass die Führungskraft als Vorbild fungieren sollte, von der die Mitarbeitenden lernen können.

*„[...] diese kurzen Check-ins: Wie geht es dir? Ist alles okay? Einfach die Kommunikation in die Richtung zu fördern und [...] dieses Vertrauensverhältnis zu schaffen, dass ich als Mitarbeiter auch das Gefühl habe, ich kann mit meiner Führungskraft darüber offen reden [...].“ (B09, Abs. 80)*

#### **4.4 Führungsbeziehung und Stress**

Die folgende Kategorie umfasst den Zusammenhang zwischen der Führungsbeziehung und dem Stress von Führungskräften und Mitarbeitenden. Hierunter sind Aussagen zur Veränderung der Beziehung durch Stress gefasst.

##### **Führungskräfte**

Bei den Führungskräfteinterviews konnten dieser Kategorie vier Unterkategorien zugeordnet werden: *Mitarbeiterstress als Führungsaufgabe*, *Wahrnehmungsunterschiede*, *Führungskräfte als Stressproblem* und *Führungskräfte als Stresslöser*.

Der Mitarbeiterstress ist für viele Führungskräfte ein Thema, das wahrgenommen und auch als *Führungsaufgabe* verstanden wird. Es zeigte sich aber, dass von einigen Führungskräften erwartet wird, dass die Mitarbeitenden mit ihren Anliegen selbst auf die Führungskräfte zugehen. Die Verantwortung gegenüber dem Erkennen des Stresslevels von Mitarbeitenden liegt den Aussagen gemäß bei diesen selbst.

*„Die Verpflichtung ist, melde dich, wenn etwas ist. Natürlich ist es mein Job, dafür ein Gespür zu haben. Absolut.“ (B01, Abs. 66)*

Es wird zudem deutlich, dass die Führungskräfte es als schwierig empfinden das Thema Stress einzuschätzen, da jeder ein individuelles Stressempfinden hat und daher *Wahrnehmungsunterschiede* bestehen.

*„Ich habe eben die Möglichkeit für mich, damit so umzugehen, dass mich dann die keine Ahnung, ich weiß ich nicht, wie viele ungelesene Emails aus dieser Woche, die stören mich nicht. [...] Das ist nicht bei jedem so! Gerade, wenn ich dann auf meine*

*Mitarbeiter gucke, muss ich, muss ich da halt ein bisschen aufpassen und mir bewusst sein, dass das eben lange nicht alle Leute so können.“ (B04, Abs. 60)*

Die Führungskräfte schätzen ihren Einfluss auf das Stresslevel ihrer Mitarbeitenden als hoch ein und sehen sich selbst als *Stressproblem* für die Mitarbeitenden. Mehr als die Hälfte der interviewten Führungskräfte gibt zudem an, dass ihnen bewusst ist, dass ihr Stress einen negativen Einfluss auf die Beziehung zu den Mitarbeitenden hat. Zusammengefasst berichten alle von einer Beeinflussung der Kommunikation durch ihr eigenes Stresslevel. B01 und B02 berichteten außerdem, dass bei einem hohen Stresslevel die Beziehungspflege als erstes leidet, da dafür nicht ausreichend Zeit verbleibt.

*„Alleine was die, keine Ahnung, die fünf Minuten Smalltalk am Anfang des Gesprächs angeht. Wenn ich im Stress bin, Zeitdruck habe, dann mache ich die eben nicht. [...] Wenn es da eben ein entsprechendes Stresslevel gibt, dann hat das natürlich Einfluss auf Kommunikation. Ganz viel darüber geht irgendwie, ich würde sagen, sowohl Offenheit als auch eine gewisse Leichtigkeit so verloren [...].“ (B04, Abs. 50)*

Es wird auch von einer Kettenreaktion gesprochen. Vier der Führungskräfte berichteten, dass das empfundene Stresslevel des eigenen Vorgesetzten auch dazu führt, dass das eigene Verhalten verändert und somit beispielsweise weniger Handlungsspielraum und Anspannung an die eigenen Mitarbeitenden weitergegeben wird.

*„Wenn es Phasen gibt, in denen mein Chef gestresst ist, dann hat das auch Auswirkungen. Das hat Auswirkungen auf unsere Kommunikation. Das hat Auswirkungen, dass ich mit meinen Themen eben nicht wirklich weiterkomme. Es ist ein Stück weit Kettenreaktion.“ (B04, Abs. 56)*

Letztlich wird deutlich, dass sich die Führungskräfte einig sind, dass sie sowohl Auslöser für das Stresslevel der Mitarbeitenden durch Vorgaben an die Produktivität und gleichzeitig aber auch *Stresslöser* durch präzise Aufgabenstellung und Zielvorgaben sein können.

*„[...] ich bin ja Teil der Beziehung. Und von daher bin ich auf jeden Fall Teil sowohl der Lösung als auch des Problems. Das ist unbestritten [...].“ (B04, Abs. 52)*

Gleichzeitig berichtet B03, dass der Versuch den Stress zu verringern ebenso belastend für die Führungskraft selbst sein kann. Dies gilt insbesondere, wenn die Lösung die Kündigung des Mitarbeitenden bedeutet. B02 erwähnt allerdings, dass die Führungskraft die Chance hat, wenn sie die eigenen Kollegen/Kolleginnen gut kennt, die Aufgaben und Rollen direkt so zu verteilen, dass sie den Fähigkeiten und Persönlichkeiten der Mitarbeitenden entsprechen.

Auf diese Weise sowie durch Vertrauen kann die Führungskraft das Stressempfinden positiv beeinflussen.

*„Und wenn ich dann von mir auf andere schließe, wäre das eben auch ein ganz wesentlicher Faktor, der Stress reduziert. Weil ich einfach eine Sicherheit habe, dass da ein Grundvertrauen da ist, dass da irgendeiner eben, wenn's dumm kommt, auch mal den Kopf für mich hinhält.“ (B04, Abs. 52)*

## **Mitarbeitende**

Die Oberkategorie *Führungsbeziehung und Stress* gliedert sich bei den Mitarbeitenden in die Unterkategorien *Führungskraft als Stressproblem*, *Wahrnehmungsunterschiede* und *Mitarbeiterstress als Führungsaufgabe*.

Der Stress der Führungskräfte wird von allen befragten Mitarbeitenden als eine Art Kettenreaktion angesehen. Damit ist gemeint, dass sich der Stress der Führungskräfte im Arbeitsalltag auf die Mitarbeitenden auswirkt und somit übertragen wird. Dies wird von allen als negative Auswirkung auf die Führungsbeziehung sowie das Teamklima empfunden. Es wird zudem deutlich, dass die meisten Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass ihre Führungskräfte nicht wahrnehmen, wie gestresst ihre Mitarbeitenden tatsächlich sind.

*„Also, wenn er gestresst ist, [...] das setzt mich auch immer wieder unter Druck. Weil dann ist natürlich die Laune nicht so schön oder nicht so gut wie sonst, wenn er dann auch gestresst ist. Dann wird auch mal der ein oder andere dann blöd angemacht. Also das Verhältnis ist dann halt im ganzen Team nicht so toll, dass man da wirklich aneinander eckt.“ (B07, Abs. 81)*

*„[...] Ich glaube, der nimmt es tatsächlich auch gar nicht so wahr, wie gestresst wir alle sind, weil er selbst wahrscheinlich genauso unter Stress steht, dass er das von den anderen einfach gar nicht richtig wahrnimmt.“ (B07, Abs. 85)*

Die meisten Mitarbeitenden geben an, dass sie nicht das Gefühl von Unterstützung bei der Bewältigung von Stress von ihrer Führungskraft haben. Zwar machen einige Führungskräfte Vorschläge wie bei einer akuten Stresssituation reagiert werden könnte, allerdings empfinden die Mitarbeitenden es am Ende als Fehler, dies wirklich umzusetzen. Der Grund dafür liegt beispielsweise laut B08 darin, dass am Ende dennoch von der Führungskraft erwartet wird, dass die Aufgaben erledigt werden. Dies führe wiederum zu einer Enttäuschung und fehlendem Vertrauen in der Führungsbeziehung.

*„Ich sehe, dass du zu viel auf dem Tisch hast, dann muss halt was runterfallen. Und dann lass runterfallen sozusagen. Aber dann hast du das mal gemacht [...] dann bekommst du halt eine E-Mail [...]. Warum ist das nicht passiert? [...]. Und das ist halt das, wo es nichts bringt, wenn sie sagt, dass kann runterfallen, denn am Ende muss trotzdem alles gemacht werden [...].“ (B08, Abs. 76)*

Auch sagen drei der Mitarbeitenden aus, dass die Führungskräfte teilweise Verständnis für die stressige Lage ihrer Mitarbeitenden zeigen, daraus jedoch keinerlei Handlung oder Hilfestellung erfolgt, da der Unternehmenserfolg stärker gewichtet wird als das Wohl der Mitarbeitenden.

*„Ich glaube schon, dass ein gewisses Verständnis da ist und wahrscheinlich auch vielleicht in gewisser Weise der Wille da ist, dass man das gemeinsam ändert, aber nicht [...] als volle Unterstützung nur für mich als Mitarbeiterin, sondern [...] da ist dann [...] diese Logik, wie das Unternehmen funktioniert, steht dem teilweise dann schon drüber. Wo es dann halt heißt, ja, das ist jetzt halt so, das muss jetzt halt gemacht werden.“ (B09, Abs. 72)*

Mangelndes Vertrauen in der Führungsbeziehung führt laut den Mitarbeitenden dazu, dass sie Stressthemen für sich behalten und sich keine Hilfe bei ihrer Führungskraft suchen oder bei vorangegangener Enttäuschung in der Führungsbeziehung kein weiteres Mal an ihre Führungskraft herantreten. Dies spricht für einen leichten Vertrauensverlust im Umgang mit sensiblen Themen wie Stress in der Führungsbeziehung.

*„[...] also ich würde nicht sagen, dass ich ein richtiges Vertrauensverhältnis habe, weil ich einfach nicht das Gefühl habe, ich kann und möchte so Themen meiner Führungskraft anvertrauen, sei es Stressthemen oder Probleme, die ich am Arbeitsplatz habe.“ (B09, Abs. 82)*

Die befragten Mitarbeitenden sehen die Führungskräfte in der Verantwortung, das Stresslevel ihrer Mitarbeitenden zu überwachen und ggfs. proaktiv einzugreifen. Der Wunsch und die Forderung nach einer konkreten Handlung bzw. Lösungsoptionen steht dabei im Fokus für die Mitarbeitenden. Hiermit kann die Führungsbeziehung im Hinblick auf Stress entweder gestärkt oder bei fehlender Unterstützung geschwächt werden.

## 4.5 Offener Umgang mit Stress

Der Punkt Offenheit ist zentraler Bestandteil, um die Forschungsfrage zu beantworten. Dafür wurde gezielt gefragt, inwiefern ein offener Umgang innerhalb der Führungsbeziehung in Bezug auf Stress besteht.

### Führungskräfte

Bei den Interviews der Führungskräfte ergeben sich die Kategorien *Offenheit* und *Fehlende Offenheit* sowie *Sensibilität und Erfahrungsabhängigkeit* und *Erwartungen und Wünsche*.

Grundsätzlich lässt sich anhand aller Befragungen erkennen, dass die Führungskräfte offen für den Umgang mit dem Thema Stress sind. Jedoch sind unterschiedliche Umgänge zwischen den einzelnen Befragten erkennbar. Bei B03 und B04 ist das Thema Stress ein Bestandteil von Jahresgesprächen. Somit wird das aktuelle Stressempfinden der Mitarbeitenden in regelmäßigen Zeitabständen besprochen. Bei anderen Führungskräften wird eher situationsbedingt gehandelt. Zeigen sich Anzeichen von Stress, geht die Führungskraft auf die betroffenen Mitarbeitenden zu. Gleichermäßen sind sie den Mitarbeitenden gegenüber offen, wenn sie selbst auf die Führungskraft zugehen und versuchen eine Lösung zu finden.

*„Und wenn mir ein Mitarbeiter zum Beispiel sagt, ich bin gestresst, weil ich merke es selber, dann spreche ich ihn entweder selber an oder er spricht mich an und dann finden wir Wege sozusagen, dass wir ihn ein bisschen Stress entlasten können und, dass wir das ein bisschen begleiten.“* (B03, Abs. 40-42)

Alle Führungskräfte sprechen davon, dass sie selbst auch Stress empfinden. Jedoch fällt es ihnen oft schwer im Alltag den Stress auch als solchen wahrzunehmen und sich einzugestehen. Die Führungskräfte sehen das Thema Stressabbau als essenziell an, die Mehrzahl von ihnen berichtet aber, dass sie hier Verbesserungspotenzial bei sich sehen.

*„Es ist gut, ein bisschen darauf zu achten, dass man sich selber auch Luft verschafft. Ich bin besser darin, das anderen zu empfehlen, als selber für mich umzusetzen.“*  
(B01, Abs. 52)

Die Führungskräfte nennen nahezu alle als Schwierigkeit, dass sie die Stressfaktoren der Mitarbeitenden nicht immer erkennen können und daher auf die Offenheit der Mitarbeitenden setzen, diese Themen von selbst anzusprechen.

*„Aber gerade so Stressfaktoren und so weiter ist unglaublich schwierig, weil du die in einer Viertelstunde bis halben Stunde Call auch sehr, sehr gut überspielen kannst. Und da hoffe ich und setze ich auch einfach so ein bisschen auf die Offenheit.“ (B05, Abs. 84)*

Zwei Führungskräfte sprechen Sensibilität in Bezug auf offenen Umgang mit Stress an. Hier wird insbesondere der Aspekt von psychischen Erkrankungen infolge eines hohen Stresslevels genannt. Ihnen ist besonders wichtig die psychischen Erkrankungen ernst zu nehmen und reagieren zu können. Zum Thema Sensibilität schließt sich die Erfahrungsabhängigkeit an. Es ist grundsätzlich bei den Interviewten zu beobachten, dass die Führungskräfte, die bereits Erfahrung mit psychischen Erkrankungen, Burnouts und ähnlichen durch Stress ausgelösten Krankheiten hatten, auch mehr sensibilisiert für das Thema Stress sind.

Anhand aller Interviews ist erkennbar, dass die Führungskräfte großen Wert darauf legen, dass die Mitarbeitenden von selbst auf sie zugehen, wenn sie unter Stress stehen und ein Problem haben. Die Führungskräfte schaffen den Raum dafür, erwarten aber im Gegenzug das Maß an Selbständigkeit der Mitarbeitenden Stressthemen offen zu kommunizieren. Die Führungskräfte erwarten, dass die Mitarbeitenden ihnen in Stresssituationen Vertrauen schenken.

*„Erwarten tue ich ganz klar, dass, wenn sie das Gefühl haben, sie sind an einem Punkt, wo es nicht mehr weitergeht, dass sie auf mich zukommen.“ (B05, Abs. 57)*

Die Führungskräfte haben in der Mehrzahl Verständnis dafür, wenn sich die Mitarbeitenden gestresst fühlen. Ihnen ist es wichtig, wenn es zu einer Überforderung kommt, die Mitarbeitenden sich eine kurze Auszeit nehmen und zur Ruhe kommen. Hier sehen die Führungskräfte noch Entwicklungspotenzial und möchten dies in der Zukunft noch weiter verbessern.

## **Mitarbeitende**

Bei den Interviews der Mitarbeitenden ergeben sich die Kategorien *Offenheit, Kommunikation über Stress, Führungskraft als Ansprechperson* und *Vertrauen* sowie *Erwartungen und Wünsche*.

Die Interviewten berichten, dass die Führungskräfte nicht offen über ihr Stresslevel mit ihrem Team kommunizieren, der Stress jedoch indirekt übertragen wird. Die Mitarbeitenden bemerken ein hohes Maß an Stress bei ihren Führungskräften durch ein verändertes

Verhalten. Dabei wirkt sich der Stress, laut den befragten Mitarbeitenden, ebenfalls negativ auf die Kommunikation in der Führungsbeziehung aus.

*„Und da ist es keine Seltenheit, dass du nachts Emails bekommst oder mal irgendwie, die Führungskraft kurz angebunden ist oder einfach auch einen gestressten Eindruck macht. Aber es ist nichts, was auch wo ich jetzt sage, er würde es offen kommunizieren, das findet nicht statt, auch nicht in Richtung von uns [...].“ (B09, Abs. 56)*

Die *Offenheit* der Mitarbeitenden gegenüber den Führungskräften unterscheidet sich. Die Hälfte gibt an in stressigen Situationen die Führungskräfte anzusprechen, die andere Hälfte gibt an die Führungskräfte nicht anzusprechen. Alle heben hervor, Stress zuerst mit sich selbst auszumachen und nur im letzten Schritt die Führungskraft anzusprechen.

*„Ich würde diesmal viel früher sagen, geht nicht, kann ich nicht, ist zu viel. Und würde viel aber auch sehr viel strikter sein und das klarer kommunizieren, dass ich das einfach nicht schaffe und nicht machen kann [...].“ (B08, Abs. 104)*

Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass sie tendenziell eher offen mit dem Thema Stress umgehen, wenn sie ihre eigene Führungskraft auch als Ansprechperson wahrnehmen und ein Vertrauensverhältnis besteht. Vier von fünf Befragten geben einheitlich an, dass es auf die Führungskraft ankommt, ob man bestimmte Themen bespricht. Hier spielen auch Faktoren wie Führungsstil, Verhältnis zu den Mitarbeitenden sowie Vertrauen eine zentrale Rolle.

*„Nein, es hängt schon auf jeden Fall von dem Vertrauen zu der Führungskraft ab und ja, natürlich aber auch, wie man selber das mit sich ausmacht und wie schnell man das quasi erkennen kann und sich eingestehen kann.“ (B10, Abs. 82)*

Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass sie grundsätzlich offen kommunizieren können. Jedoch geben sie im gleichen Zug an, dadurch nicht automatisch auch alles anzusprechen. Je nachdem wie die Unternehmenskultur das Thema Stress wertet, fühlen sich einige Befragte eher bereit offen über Stress zu kommunizieren und andere weniger.

*„Aber ich würde trotzdem eher schon sagen, dass man schon eher dazu neigt, wenn jetzt viel, viel Stress ist und man jetzt sage ich mal, Gefahr läuft, irgendwas nicht zu schaffen, dass man probiert, schon irgendwo hinterm Berg zu halten [...].“ (B06, Abs. 72)*

Zwei Befragte geben an, zwar offen über Stress kommunizieren zu können, aber dennoch keine Änderungen veranlasst werden. Somit ist keine positive Entwicklung des Stresslevels durch die Kommunikation zu verzeichnen.

*„Was die Führungskräfte anbelangt, [...] dass man da irgendwas gegen tut und da irgendwie die Mitarbeiter dann auch versucht zu entlasten, sei es mit Präventionsmaßnahmen. [...] Aber das ist bei uns eigentlich nicht unbedingt so. Man kommuniziert darüber, aber es wird letztendlich nichts gegen getan.“ (B07, Abs. 99)*

Die Mitarbeitenden nennen einige Wünsche, die sie hinsichtlich der Offenheit in Bezug auf Stress haben. Dies sind insbesondere, dass Stressthemen angegangen und außerdem die Kommunikation und das Vertrauensverhältnis gefördert werden. Weiterhin wünschen sie sich, dass ein akzeptierendes Umfeld geschaffen wird. Sie erwarten außerdem, dass das Thema Stress durch die Führungskraft und das Unternehmen proaktiv angegangen wird und Lösungsvorschläge zur Stressbewältigung vorgestellt werden. Die Befragten geben weiter an, dass sie sich konkrete Lösungskonzepte wünschen, damit das Thema Stress in regelmäßigen Zyklen einen hohen Stellenwert findet, sodass langfristig das Stresslevel verbessert werden kann. Sie erwarten, dass auch die Führungskraft Ideen zur Verbesserung beiträgt und nicht lediglich die Mitarbeitenden sich um das Thema kümmern müssen. Außerdem wünschen sie sich, dass das Vertrauensverhältnis weiter gestärkt wird.

*„Kommunikation zu fördern und, sag ich mal, dieses Vertrauensverhältnis aufzubauen und dann vielleicht auch wirklich dieses, was du auch vorhin meintest, (Name II), diese kurzen Telefonate oder wirklich mal von der Führungskraft aus, ja, diese Frage zu bekommen: Hey, ist alles okay?“ (B09, Abs. 106)*

## 5. Diskussion

Zu diesem Zeitpunkt liegen einige Studien zum Stressmanagement am Arbeitsplatz vor, deren Ergebnisse mit der vorliegenden empirischen Untersuchung bestätigt und ergänzt werden können. Dabei liegt der Fokus aufgrund des geringen Umfangs dieser Arbeit folgend auf der Auseinandersetzung mit den Hauptaussagen der Studie sowie den Analyseergebnissen, welche direkt zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen werden können.

### 5.1 Führungskräfte

Resümiert man die Kategorien aus der Analyse, werden einige Hauptaussagen zum Umgang mit Stress sichtbar, welche von allen Befragten genannt werden. So betrachten die Führungskräfte Mitarbeiterstress als zentrale Führungsaufgabe und sehen sich sowohl als stresslösenden als auch stressauslösenden Faktor, was sich mit bereits vorhandener Literatur deckt (vgl. Hogan & Kaiser 2005; Baer et al. 2015; Harms et al. 2016). Artikel und Studien weisen weiterhin daraufhin, dass sich ein hohes persönliches Stresslevel von Führungskräften negativ auf die Beziehung und insbesondere Kommunikation mit Mitarbeitenden auswirkt (vgl. Mawritz et al. 2014; Montano et al. 2017; McCarthy et al. 2019). Die Analyseergebnisse bestätigen dies und zeigen zusätzlich auf, dass die Kommunikation mit den Mitarbeitenden bei einem hohen Stresslevel als erstes vernachlässigt wird. Aus der Literatur geht zudem hervor, dass Stress als Kettenreaktion auftreten kann, was in den Interviews bestätigt wird (vgl. Ames 2004; Kaluza et al. 2021). Diese Vorgehensweisen können als kontraproduktiver Umgang mit Stress in der Führungsbeziehung definiert werden. Aus den Hauptaussagen der Führungskräfte lässt sich ableiten, dass diese das Thema Stress weitestgehend auf ihre Mitarbeitenden beziehen. Aussagen zum eigenen Stresslevel werden in vielen Situationen kurzgehalten. In diesem Kontext berichten die Interviewten, dass sie den Umgang mit eigenem Stress in ihrer Position als Führungskraft vernachlässigen bzw. versuchen, Druck nicht an sich heranzulassen. Nur kurz verweisen die Führungskräfte darauf, dass sich ihr Stresslevel verringert, wenn sie Vertrauen in ihre Mitarbeitenden haben, was sich mit Erkenntnissen aus der Literatur deckt (Harms et al. 2016: 180-185; Montano et al. 2017: 340-341).

In Studien und Artikeln wurde bisher ein großer Fokus auf den Einfluss von Führungsstilen, insbesondere der transformationalen Führung, auf das Stressempfinden in der Führungsbeziehung gelegt (Harms et al. 2016: 182-185; Montano et al. 2017: 340). Die interviewten

Führungskräfte können jedoch ihren eigenen Führungsstil nicht direkt benennen, weshalb dieser Aspekt in der Ausarbeitung nicht tiefer betrachtet werden kann.

Die Ergebnisse aus den Interviews weisen darauf hin, dass in einigen Bereichen bereits unbewusst ein offener Umgang mit Stress besteht. Aus der vorliegenden Literatur lässt sich herauslesen, dass Kommunikation und Vertrauen zentrale Faktoren im offenen Umgang mit Stress darstellen können (Harms et al. 2016: 180-185; Montano et al. 2017: 340-341). Dies hat sich durch die Aussagen der Führungskräfte bestätigt, welche insbesondere das Vertrauen als Grundlage einer funktionierenden Führungsbeziehung sehen, ohne welches ein Austausch zu persönlichen Themen wie Stress nicht möglich ist. Des Weiteren setzt der offene Umgang mit Stress voraus, dass Tabuthemen wie psychisches Unwohlbefinden angesprochen werden (Scherrmann 2015: 224-226). Die Führungskräfte sehen arbeitsbedingten Stress nicht als Schwäche an und zeigen damit eine Offenheit gegenüber der Thematik. Sie betonen zudem, dass sie diese Einstellung auch an ihre Mitarbeitenden kommunizieren, was einen weiteren Schritt in Richtung offener Umgang mit Stress beschreibt.

Andererseits lassen die Analyseergebnisse erkennen, dass grundsätzlich nur geringfügig ein offener Umgang mit Stress besteht, was sich mit bereits bestehender Literatur deckt (vgl. Mawritz et al. 2014; Baer et al. 2015; Kaluza et al. 2021). Dies könnte unter anderem damit zusammenhängen, dass den Führungskräften das klare Verständnis, was ein offener Umgang mit Stress bedeutet, teilweise fehlt. Dieser wird von den Führungskräften in den meisten Fällen mit einer guten vertrauensvollen Beziehung gleichgesetzt und bezieht sich einzig auf den offenen Austausch mit Mitarbeitenden, die bereits ein hohes Stresslevel haben. Der offene Umgang mit Stress in der Führungsbeziehung sollte jedoch bereits in der Prävention beginnen (Dimoff & Kelloway 2019: 296). Zudem scheinen die Führungskräfte weiterhin davon auszugehen, dass Mitarbeitende im Rahmen der Offenheit aktiv auf sie zugehen, wenn sie gestresst sind. Dies kann jedoch nicht von allen Mitarbeitenden erwartet werden, da die Literatur zeigt, dass Mitarbeitende Stress häufig nicht an die Führungskraft kommunizieren (Follmer & Jones 2018: 324, 341-344). Insbesondere fehlt bei den Führungskräften jedoch der offene Umgang mit dem eigenen Stresslevel, sowohl sich selbst als auch den Mitarbeitenden gegenüber.

Die in der Literatur getätigten Aussagen, dass die Führungskräfte stark vor ihren Mitarbeitenden auftreten wollen, können jedoch nicht direkt bestätigt werden (Baer et al. 2015: 1645-52; McCarthy et al. 2019: 1034-36). Vielmehr scheint es, als ob die Führungskräfte das eigene Stresslevel verdrängen oder herunterspielen. Führungskräfte weisen hier darauf hin,

dass sie ihr Team nicht mit ihrem Stresslevel belasten wollen. Demnach könnte vermutet werden, dass die Nichtkommunikation des eigenen Stresslevels an die Mitarbeitenden eine Schutzfunktion darstellt. Auf der anderen Seite kann jedoch auch erkannt werden, dass der offene Umgang mit dem eigenen Stresslevel eine neue Thematik darstellt und die Führungskräfte sich kaum Gedanken darüber machen. Ein letzter Faktor, der einen offenen Umgang mit Stress auszeichnet, besteht darin, dass sich Führungskräfte und Mitarbeitende als Ansprechpartner\*innen zu der Thematik verstehen. Die Literatur betrachtet dies nur oberflächlich (Scherrmann 2015: 224-226). Aufgrund der Ergebnisauswertung und der fehlenden Kommunikation mit den Mitarbeitenden zum eigenen Stresslevel könnte sich jedoch gefragt werden, ob die Führungskräfte die Mitarbeitenden als Ansprechpartner\*innen überhaupt in Betracht ziehen wollen. Weiterhin stellen die Führungskräfte, anders als in anderen Studien aufgezeigt, in Frage, ob sie tatsächlich eine\*n Ansprechpartner\*in für Mitarbeitende zum Thema Stress darstellen (vgl. Scherrmann 2015; Montano et al. 2017). Aufgrund des Umfangs dieser Studie konnte diese Aussage jedoch nicht weiter verfolgt werden.

Die Forschungsfrage umfasst zudem den Einfluss des hybriden Arbeitsmodells auf den offenen Umgang mit Stress. Dabei hat sich die hier verfügbare Literatur insbesondere auf die Veränderungen für Mitarbeitende im Home-Office konzentriert (vgl. Kunze et al. 2020; Adam et al. 2021; Reßing et al. 2022). Aus dieser empirischen Untersuchung wird jedoch sichtbar, dass der Einfluss des hybriden Arbeitsmodells auf den offenen Umgang mit Stress gemäß den Führungskräften eher gering einzuschätzen ist. Sie sprechen von einer minimalen Veränderung der Arbeitsbedingungen und verweisen eher auf negative Einflüsse des Home-Office auf Arbeitsprozesse und Entscheidungsfindungen. Nur kurz wird betont, dass, wie in der Literatur aufgezeigt, Vertrauen und eine gute Kommunikation bei der Arbeit im Home-Office weiter an Relevanz gewinnen, Stress von Mitarbeitenden schwerer einzuschätzen ist und die soziale Interaktion in Teilen fehlt (Adam et al. 2021: 538-540).

## **5.2 Mitarbeitende**

Generell zeigen die befragten Mitarbeitenden eine individuell unterschiedliche Sensibilität sowie Wahrnehmung von Stress. Demnach beschreibt die Mehrheit das Home-Office als zusätzlichen Stressfaktor. Dadurch widersprechen die Studienergebnisse Kunze et al. (2020: 3-6) und Reßing (2022: 9-12), die behaupten, dass die Flexibilisierung des Arbeitsortes zu einer höheren Arbeitszufriedenheit in allen Bereichen führen würde. Jedoch gibt es auch eine Person, die ein gleiches Stresslevel unabhängig vom Arbeitsort erlebt. Diese

abweichende Beobachtung kann auf das individuelle Stressempfinden von Menschen zurückgeführt werden, welches im verwendeten Modell von Lazarus (siehe Kapitel 2) aufgegriffen wird.

Die Analyse der Mitarbeitendeninterviews bestätigt die in der vorliegenden Literatur beschriebene zentrale Rolle von Kommunikation und Vertrauen im offenen Umgang mit Stress (Harms et al. 2016: 180-185; Montano et al. 2017: 340-341). Zunächst bewerten die Befragten Vertrauen als essenziellen Bestandteil der Führungsbeziehung, welcher diese positiv beeinflusst. Insbesondere die Tätigkeit im Home-Office fordert laut Adam et al. (2021: 539) ein noch intensiveres Vertrauensverhältnis in der Führungsbeziehung, was die Studienergebnisse bestätigen. Erst unter der Voraussetzung, dass die Mitarbeitenden ihre Führungskraft als Ansprechperson verstehen und ein Vertrauensverhältnis besteht, würde die Mehrheit der Probanden/Probandinnen tendenziell eher offen mit der Stressthematik umgehen. Eine offene Kommunikation wird von den Befragten als wichtiger Einflussfaktor für eine derartige Vertrauensbasis und damit eine positive Führungsbeziehung benannt. Insbesondere im hybriden Arbeitsmodell ist eine transparentere sowie kontinuierlichere Kommunikation in der Führungsbeziehung notwendig (Adam et al. 2021: 539-540). Die positive Wirkung von Kommunikationsprozessen und Vertrauen auf das Stressempfinden im organisationalen Kontext deckt sich daher mit den Erkenntnissen aus der Interviewanalyse und begründet zugleich den Wunsch der Mitarbeitenden, Vertrauen und Kommunikation zu fördern (Harms et al. 2016: 180-185; Montano et al. 2017: 340-341). Lediglich zwei Befragte sagen aus, dass sie Stress offen kommuniziert haben, jedoch folglich keine Veränderungen seitens der Führungskraft eingeleitet wurden. Daher weicht dies von der obigen Beobachtung ab, da die Kommunikation in diesem Fall keine positive Entwicklung des Stresslevels hervorruft. Hiermit können die vorgestellten Studienergebnisse von Harms et al. (2016: 180-185) und Montano et al. (2017: 340-341) in Frage gestellt werden.

Ein offener Umgang mit Stress zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass sich Führungskräfte und Mitarbeitende gegenseitig als Ansprechpartner\*innen bei Stressempfinden wahrnehmen (Scherrmann 2015: 224-226). Während die aktuelle Forschung dies lediglich oberflächlich thematisiert, zeigt die Interviewanalyse, dass Mitarbeitende bei Stressempfinden ihre Führungskraft nicht in erster Linie als Ansprechpartner\*in sehen. Die Offenheit der Mitarbeitenden unterscheidet sich dahingehend, dass lediglich die Hälfte der Befragten in stressbehafteten Situationen die Führungskraft ansprechen würde. Dies deckt sich mit Beobachtungen von Follmer und Jones (2018: 324, 341-344), dass viele Mitarbeitende es

vermeiden, ihren Führungskräften gegenüber Arbeitsstress zuzugeben und Überlastung zu kommunizieren. Im Rahmen des Copingmechanismus gehen die Befragten vielmehr auf ihr privates Umfeld in Form von Freund\*in, Partner\*in oder Familie zu. Teilweise werden auch Arbeitskollegen/-kolleginnen kontaktiert.

Die Führungskraft kann eine Stressquelle für Mitarbeitende darstellen und gleichermaßen als eine Unterstützung im Stressumgang fungieren (Hogan & Kaiser 2005: 171-176; Baer et al. 2015: 1640-41; Harms et al. 2016: 180-182). Untermauert werden diese Forschungsergebnisse durch die Stellungnahme der Mitarbeitenden. Zusätzlich geben die Mitarbeitenden an, dass der Stress der Führungskräfte eine Kettenreaktion darstellt, durch die sich der Stress auf sie überträgt. Dies gilt unabhängig davon, ob die Führungskraft ihr Stresslevel offen kommuniziert oder nicht. Demnach wird der Stress auch indirekt auf die Mitarbeitenden übertragen, indem sie das hohe Stresslevel ihrer Führungskraft anhand eines veränderten Verhaltens wahrnehmen. Dieser Sachverhalt wurde in der Literatur bisher nicht betrachtet. Bisherige Forschungsergebnisse belegen, dass ein destruktives Führungsverhalten häufig als Reaktion auf arbeitsbedingten Stress gezeigt wird. Dieses umschließt verbale und nonverbale Aggressivität sowie autoritäre und strafende Umgangsweisen gegenüber den Mitarbeitenden (Mawritz et al. 2014: 365-366; McCarthy et al. 2019: 1029-30). Dies wird jedoch durch die Mitarbeitenden in dem Ausmaß nicht explizit belegt.

Weiterhin wurde in Studien z. B. die stressbedingte Veränderung der Kommunikationsprozesse seitens der Führungskraft genannt (vgl. Harms et al. 2016; Follmer & Jones 2018; Kaluza et al. 2021). Auch die Probanden/Probandinnen zeigen auf, dass sich die Kommunikation mit den Führungskräften und damit die Führungsbeziehung verschlechtert, wenn diese ein hohes Stressniveau aufweisen. Keiner der Mitarbeitenden geht jedoch darauf ein, ob sich die Kommunikation auch verschlechtert, wenn die Mitarbeitenden gestresst sind. Diese Sachverhalte wurden in der Literatur kaum bis gar nicht betrachtet (vgl. Harms et al. 2016; Follmer & Jones 2018; Kaluza et al. 2021).

In der Literatur bisher kaum beleuchtet wurde die aufgedeckte Gegensätzlichkeit des grundsätzlichen Verständnisses eines offenen Umgangs mit Stress. Die Befragten sehen die Führungskräfte in der Verantwortung, das Stresslevel der Mitarbeitenden zu überwachen und bei Bedarf proaktiv einzugreifen. Die Erwartungshaltung beinhaltet, dass die Stressthematik durch die Führungskraft sowie das Unternehmen proaktiv durch konkrete Handlungen und Lösungsvorschläge zur Stressbewältigung adressiert wird. Die Führungsbeziehung kann im

Hinblick auf Stress je nach entgegengebrachtem Unterstützungsgrad entweder gestärkt oder geschwächt werden.

### **5.3 Handlungsempfehlungen**

Die Interviews zeigen, dass Stressmanagement ein fester Bestandteil der Personalentwicklung eines jeden Unternehmens sein sollte. Es wäre demnach eine Möglichkeit, eine\*n Stressmanager\*in einzustellen, der/die als Mediator\*in zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden agieren kann (vgl. Bozer & Jones 2021). Sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte erwarten, dass die jeweils andere Seite aktiv auf sie zukommt, um Themen wie Arbeitsstress zu adressieren. Um diesen Erwartungskonflikt anzugehen, könnten durch die Personalentwicklung Workshops oder Trainings angeboten werden, in denen die Bedürfnisse und Wünsche beider Parteien angesprochen und behandelt werden. Zudem könnten Trainings zur Verfügung gestellt werden, um das Vertrauen und die Kommunikation in der Führungsbeziehung weiter zu verbessern (vgl. Tran et al. 2020; Bozer & Jones 2021). Hier empfiehlt es sich z. B. Trainings für Führungskräfte anzubieten, in denen diese lernen mit ihrem eigenen Stressempfinden umzugehen und gleichzeitig die Kommunikation und Kooperation mit Mitarbeitenden zu verbessern. Diese Trainings empfehlen sich, da die Mitarbeitenden von den Führungskräften erwarten, sie bei Stress anzusprechen und auch die Aussagen der Führungskräfte zeigen, dass sie Mitarbeiterstress als Führungsaufgabe sehen. Zudem könnte hiermit der fehlende Umgang mit dem eigenen Stressempfinden seitens der Führungskräfte in obligatorischen Trainings gefördert werden. Seminare werden hier unter anderem von der Haufe Akademie angeboten (vgl. Haufe Akademie 2022). Ferner ist es von hoher Relevanz, dass arbeitsbedingter Stress ein fester und größerer Bestandteil von Jahresgesprächen wird. Somit erhält das Stressmanagement Sichtbarkeit in der Führungsbeziehung und kann präventiv wirken. Um den offenen Umgang mit Stress in der Führungsbeziehung noch intensiver zu fördern, wäre es zudem möglich, eine „Stresssprechstunde“ einzuführen, in der die Mitarbeitenden zusammen mit den Führungskräften aktiv an der Stressbewältigung arbeiten. Infolgedessen wäre das Stressmanagement stetig sichtbar.

## 6 Kritische Würdigung: Reflexion und Limitationen

Im ersten Schritt soll das methodische Vorgehen der Forschungsarbeit kritisch reflektiert werden. Dies bezieht sich zunächst auf den Aufbau des Interviewleitfadens, der insbesondere im Anfangsteil partiell einen zu umfangreichen Fokus auf für die Forschungsfrage eher irrelevante Grundlagenthemen, wie z. B. die allgemeinen Arbeitsbedingungen, erlaubte. Um diesem Konflikt entgegenzuwirken, wäre auch der Ansatz der Mixed Method denkbar gewesen. Beispielsweise hätten anhand von Fragebögen die ersten Blöcke des Interviewleitfadens im Vorhinein abgefragt werden können. Mit diesem Vorgehen hätte der Fokus der Interviews noch mehr auf der Beantwortung der Forschungsfrage gelegen. Für diese Studie wurde jedoch bewusst und zeitbedingt ein qualitatives Vorgehen gewählt, um das individuelle Empfinden der Interviewten in der Tiefe zu betrachten.

Im Laufe der Datenerhebung wurde sichtbar, dass die Beantwortung von zwei Forschungsfragen aufgrund des geringen Umfangs des Forschungsberichts und der zeitlichen Begrenzung nicht umsetzbar war. Um tiefgehende Erkenntnisse zum offenen Umgang mit Stress zu erlangen, wurde demnach der geplante zweite Teil der Forschungsfrage *„Inwieweit kann dieser im Kontext der Personalentwicklung gefördert werden?“* aufgehoben und nur am Rande betrachtet. Es wäre jedoch von hohem wissenschaftlichem Interesse eine auf dieser Arbeit aufbauende weiterführende Studie durchzuführen, in welcher der Fokus auf der Formulierung von Handlungsempfehlungen im Rahmen der Personalentwicklung zum offenen Umgang mit Stress liegt. Weiterhin ist es wichtig hervorzuheben, dass aufgrund des geringen Umfangs dieser Arbeit nicht alle Kategorien in ihrer Tiefe betrachtet werden konnten. Bei der Auswahl der hier dargestellten Ergebnisse wurde sich daher durchgängig an der Relevanz der Kategorie und der Beantwortung der Forschungsfrage orientiert. Um jedoch die Vielschichtigkeit der Kategorien und Codes aufzuzeigen, sind die Codebäume im Anhang aufgeführt (siehe Anhang E & F). Des Weiteren lag die Lizenz zur Gruppenarbeit in MAXQDA nicht vor, sodass nur einzeln in den Dateien gearbeitet werden konnte. Dies hat die Auswertung der Interviews ressourcen- und zeitbedingt beeinträchtigt. Die transkribierten Interviews wurden zudem aufgeteilt, sodass jede Person allein zwei Interviews analysiert hat. Aufgrund dessen kann eine gewisse Subjektivität der Ergebnisse nicht gänzlich vermieden werden.

Zusätzlich ist es nicht möglich die Antworten der interviewten Führungskräfte und Mitarbeitenden direkt miteinander zu vergleichen, da sie nicht zusammenarbeiten. Es wäre von

großem Interesse eine weitere Studie durchzuführen, in der Führungskräfte und die dazugehörigen Mitarbeitenden befragt werden. Anhand dessen könnten direkte Wahrnehmungsvergleiche gezogen werden. Retrospektiv betrachtet hätte man sich zudem erhofft, eine höhere Anzahl an weiblichen Führungskräften für die Interviewdurchführung zu rekrutieren. Dadurch wäre eine gleiche Verteilung der Geschlechter gewährleistet und als Konsequenz geschlechterspezifischen Verzerrungen entgegengewirkt worden. Auch hier sollte sich eine tiefergehende Studie anschließen.

Es kristallisierte sich heraus, dass jede\*r ein unterschiedliches Verständnis von Offenheit im Umgang mit Stress pflegt, was insbesondere durch die Vielzahl an Nachfragen während der Interviews ersichtlich wurde. Demnach wurde es als schwierig erachtet, ein gleiches Verständnis von Offenheit bei den Interviewten vorauszusetzen und darauf aufzubauen. Es wäre weiterhin interessant eine Studie durchzuführen, in der die Befragten im Vorhinein eine direkte Definition eines offenen Umgangs zugeschickt bekommen, um ein gemeinsames Verständnis herzustellen und die Aussagen der Befragten genauer vergleichen und die Offenheit damit besser bewerten zu können. Außerdem sollte man sich über eine potenziell vorliegende Hemmschwelle seitens der Probanden/Probandinnen bewusst sein, wenn sie mit Fremden über ein persönliches Thema wie Stress sprechen. Tatsächlich bestätigte eine interviewte Person im Nachgang, dass sie es als unangenehm empfunden hat, sich gegenüber ihr unbekanntem Interviewerinnen zu solch einer sensiblen Thematik zu äußern.

## 7 Fazit und Ausblick

Anhand der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz wurde mit dieser empirischen Untersuchung das Ziel verfolgt, Einblicke in den offenen Umgang mit Stress im hybriden Arbeitsmodell in der Führungsbeziehung zu gewinnen. Zu Beginn der Arbeit wurde festgestellt, dass hier eine Forschungslücke vorliegt, die es jedoch aufgrund der hohen Relevanz des Stressmanagements als Teil der Personalentwicklung und der Flexibilisierung von Arbeitsorten zu schließen gilt. Die Resultate dieser Studie liefern erste Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage.

Sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitenden besteht eine Grundoffenheit gegenüber Stress in der Führungsbeziehung. Schlussendlich fehlt jedoch auf beiden Seiten das proaktive Verhalten, den offenen Umgang mit Stress in der Führungsbeziehung direkt zu fördern. Dies liegt daran, dass beide Seiten erwarten, dass die jeweils andere Seite Stress proaktiv anspricht. Zudem versuchen jedoch im gleichen Zuge die Führungskräfte und Mitarbeitenden ihr Stresslevel aktiv zurückzuhalten. Auch die Tatsache, dass Mitarbeitende und Führungskräfte sich nicht immer als Ansprechpartner\*innen sehen, trägt dazu bei, dass der offene Umgang mit Stress nicht proaktiv gefördert werden kann. Jedoch zeigt sich schlussendlich, dass beide Befragtengruppen den offenen Umgang in der Führungsbeziehung weiter fördern wollen.

Dass sich der Einfluss des hybriden Arbeitsmodells auf das Stressempfinden in der Führungsbeziehung abschließend als geringer herausstellt, entsprach nicht den Erwartungen, mit denen diese Studie begonnen wurde. Vielmehr wurde aufgrund bereits bestehender Studien von einem größeren Unterschied im Stressempfinden zwischen Home-Office und dem Büro ausgegangen. Im Laufe des Analyseprozesses wurde sichtbar, dass insbesondere die Führungskräfte kaum eine Veränderung im hybriden Arbeitsmodell wahrnehmen. Hauptsächlich die Mitarbeitenden und eine Führungskraft berichten, dass sich ihr Stressempfinden im hybriden Arbeitsmodell in Bezug auf die Führungsbeziehung negativ verändert.

Die Studie geht jedoch auch mit einigen Limitationen einher. Insbesondere ist hier hervorzuheben, dass über den offenen Umgang mit Stress in der Praxis bisher kaum nachgedacht wurde und ein gemeinsames Verständnis der Thematik bei den Probanden/Probandinnen nicht vorlag. Dennoch hat die empirische Untersuchung aufgrund der aufschlussreichen und umfassenden Aussagen der Interviewten eine Aussagekraft und kann als Grundlagenstudie für weitergehende Forschungen angewandt werden. Der offene Umgang dient als Grundlage

des organisationalen Stressmanagements und sollte vermehrt gefördert werden. Nur unter dieser Voraussetzung können eine gute Zusammenarbeit, Kommunikation und Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sichergestellt werden.

## **Anhang**

<b>Anhang A: Übersicht der geführten Interviews .....</b>	<b>VI</b>
<b>Anhang B: Leitfaden Mitarbeitende.....</b>	<b>VII</b>
<b>Anhang C: Leitfaden Führungskräfte.....</b>	<b>XVI</b>
<b>Anhang D: Transkripte der geführten Interviews .....</b>	<b>XXV</b>
<b>Anhang E: Codebaum Mitarbeitende.....</b>	<b>XXVI</b>
<b>Anhang F: Codebaum Führungskräfte .....</b>	<b>XXIX</b>
<b>Anhang G: Datenschutzerklärung .....</b>	<b>XXXIV</b>

## Anhang A: Übersicht der geführten Interviews

<b>Interviewnummer</b>	<b>Datum der Erhebung</b>	<b>Geschlecht</b>	<b>Führungsverantwortung</b>
P1 (B01)	13.05.2022	weiblich	Ja
P2 (B02)	04.05.2022	männlich	Ja
P3 (B03)	26.04.2022	männlich	Ja
P4 (B04)	13.05.2022	männlich	Ja
P5 (B05)	11.05.2022	männlich	Ja
P6 (B06)	27.04.2022	männlich	Nein
P7 (B07)	12.04.2022	weiblich	Nein
P8 (B08)	25.04.2022	weiblich	Nein
P9 (B09)	10.05.2022	weiblich	Nein
P10 (B10)	09.05.2022	männlich	Nein

## Anhang B: Leitfaden Mitarbeitende

### Warming-up (Einleitung in das Thema und Vorstellung)

Lieber Teilnehmer, liebe Teilnehmerin,

wir möchten Ihnen dafür danken, dass Sie sich heute die Zeit für das Interview nehmen. Bevor wir beginnen, möchten wir uns auch einmal kurz vorstellen: Wir sind Julia von der Weiden, Anne Fürböter, Merle Grünwald, Anna-Sophie Munk und Johanna Schlüter und studieren alle im dritten Semester Human Resource Management an der Universität Hamburg. Zurzeit führen wir in einem unserer wichtigsten Module „Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung“ eine Studie zum Thema Stressmanagement durch.

In dem heutigen Interview interessieren uns insbesondere Ihre Erfahrung zum Thema Stressmanagement und dem Umgang mit Stress in Ihrem Unternehmen. Wir wollen Ihnen auch noch einmal sagen, dass es in diesem Interview keine richtigen oder falschen Antworten gibt, denn Sie stehen mit Ihren Erfahrungen, Gedanken und auch Gefühlen im Mittelpunkt. Seien Sie gerne ehrlich und offen mit uns.

Das Interview wird circa 60-90 Minuten dauern und mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet, um später eine Auswertung durchführen zu können. Wir versichern Ihnen zudem, dass Ihre Daten und Aussagen komplett anonymisiert behandelt werden. Es sind keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich (*Hier soll jetzt die Datenschutzerklärung (Anhang F) noch einmal vorgezeigt werden und erneut nach dem Einverständnis gefragt werden*).

Zuletzt möchten wir Ihnen noch einmal im Voraus für Ihre Teilnahme danken. Wir freuen uns sehr auf die 60-90 Minuten und Ihre Erzählungen.

**Fragestellungen:** Inwiefern besteht in einem hybriden Arbeitsmodell im Rahmen der Führungskräfte-Mitarbeitenden-Beziehung ein offener Umgang mit Stress?

<b>Kurze Vorstellung der interviewten Person</b>		
<p>Bevor wir mit dem Interview starten, würden wir uns freuen, wenn Sie uns kurz etwas über sich, Ihre Position und Ihr Unternehmen erzählen. Wie oft arbeiten Sie wöchentlich im Büro / im Home-Office?</p>		
<b>Stimuli</b>		
<p>In den letzten Jahren und insbesondere auch durch Corona haben sich die Arbeitsbedingungen (Switch zum Home-Office) verändert. Zudem wird in vielen Fällen von einer höheren Arbeitsbelastung gesprochen. Wie haben Sie das empfunden?</p>		
<b>Leitfragen</b>	<b>Nachfassfragen</b>	<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>
<b>Arbeitsbedingungen</b>		
<p>Wie unterscheidet sich das Arbeiten im Büro und im Home-Office?</p>	<p>Inwiefern arbeiten Sie lieber im Büro oder im Home-Office?</p> <p>Wie läuft die Kommunikation mit Ihrer Führungskraft im Büro und im Home-Office ab? (Wie oft sieht man sich?)</p> <p>Inwiefern erhalten Sie klare Deadlines für Ihre Aufgaben?</p>	<p>Weshalb arbeiten Sie lieber im Büro?</p> <p>Weshalb arbeiten Sie lieber im Home-Office?</p> <p>Beschreiben Sie die Situation / Gründe gerne genauer.</p> <p>Inwiefern gibt es einen Unterschied der Kommunikation?</p> <p>Wie stellen Sie sich die Kommunikation optimalerweise vor?</p> <p>Wie fühlen Sie sich mit den Deadlines?</p> <p>Was würden Sie sich wünschen?</p>

	<p>Inwieweit machen Sie regelmäßig Überstunden?</p> <p>Inwieweit erledigen Sie Arbeitsaufgaben noch spät abends von zu Hause aus?</p> <p>Inwieweit achtet Ihre Führungskraft darauf, dass Sie Ihre Arbeitszeiten einhalten?</p> <p>Inwieweit können Sie auch am Arbeitsplatz mal zur Ruhe kommen?</p> <p>Haben Sie häufig neue, unbekannte Aufgaben?</p> <p>Inwiefern können Sie neue Ideen mit einbringen (innovativ sein)?</p> <p>Wenn Sie Ihre Arbeitsbedingungen frei wählen könnten - wie würden sie diese gestalten?</p>	<p>Beschreiben Sie gerne Ihre Alltagssituation mit den Überstunden genauer.</p> <p>Haben Sie eine Zeiterfassung?</p> <p>Welche Auswirkungen haben die Überstunden auf Sie? (auf Ihr Privatleben / Gesundheit etc.)</p> <p>Welchen Einfluss hat die Arbeit am Abend auf Ihr Privatleben?</p> <p>Wie fühlen Sie sich damit? etc.</p> <p>Inwiefern sehen Sie dort noch Optimierungsbedarf?</p> <p>Was würden Sie sich konkret von Ihrer Führungskraft wünschen?</p> <p>Wie sieht Ihr "zur Ruhe kommen" konkret aus? Beschreiben Sie gerne Situationen...</p> <p>Sehen Sie diesbezüglich noch Verbesserungsbedarf?</p>
--	--	--

	Inwiefern denken Sie, könnten diese Arbeitsbedingungen Ihren Arbeitsalltag "entstressen"?	
<b>Berufsbedingter Stress</b>		
Inwieweit erleben Sie in Ihrem Arbeitsalltag Stress?	<p>Was sind die größten Stressfaktoren im Home-Office vs. im Büro?</p> <p>Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass sich beruflicher Stress auf Ihre Gesundheit auswirkt?</p> <p>Wie entsteht das Gefühl gestresst zu sein bei Ihnen?</p> <p>Ist Ihr Stresslevel konstant oder verändert es sich?</p> <p>Inwieweit hat sich Ihr Stressempfinden/oder Ihr Umgang mit Stress durch die Umstellung auf ein hybrides Arbeitsmodell verändert?</p>	<p>Beschreiben Sie uns eine Alltagssituation, in der Sie Stress empfunden haben.</p> <p>Inwiefern wirkt sich der berufliche Stress auf ihr psychisches Wohlbefinden aus?</p> <p>Inwiefern wirkt sich der berufliche Stress auf ihr körperliches Wohlbefinden aus?</p> <p>Inwiefern wirkt sich der berufliche Stress auf ihr emotionales Wohlbefinden aus?</p> <p>Inwiefern erhalten Sie Druck von außen?</p> <p>Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass Sie sich selbst unter Druck setzen und dadurch Stress entsteht?</p> <p>Beschreiben Sie die Situation gerne genauer.</p> <p>Beschreiben Sie die Veränderung gerne noch genauer.</p>
Wie würden Sie Ihr persönliches Stresslevel über die letzten beiden Jahre beschreiben?		

<p>Wie wird mit Stress in Ihrer Unternehmenskultur umgegangen?</p>	<p>Inwiefern gibt es in Ihrem Unternehmen Stresspräventionsmaßnahmen?</p> <p>Wie würden Sie das Arbeitsklima generell in Ihrer Firma beschreiben?</p> <p>Wie würden Sie das Stresslevel der Mitarbeitenden und der Führungskräfte in Ihrem Unternehmen einstufen?</p> <p>Inwiefern hat das Thema beruflicher Stress von Mitarbeitenden/Führungskräften Relevanz für Sie? (Muss getestet werden)</p>	<p>Beschreiben Sie die Präventionsmaßnahmen gerne genauer. Wie sehen diese konkret aus?</p> <p>Inwiefern haben Sie schon mal daran teilgenommen?</p> <p>Wie hat Ihnen die Maßnahme gefallen / geholfen?</p> <p>Wie kommen Sie darauf?</p> <p>Erzählen Sie gerne Beispiele aus dem Alltag.</p>
--	---	---

**Führungsbeziehung**

<p>Wie würden Sie die Beziehung zu Ihrer Führungskraft beschreiben?</p>	<p>Inwiefern hat sich die Beziehung mit Ihrer Führungskraft im Home-Office verändert?</p> <p>Inwiefern haben Sie eine emotionale Bindung zu Ihrer Führungskraft?</p> <p>Wie wichtig ist Ihnen die Beziehung zu Ihrer Führungskraft?</p>	<p>Beschreiben Sie die Veränderung gerne genauer.</p>
---	---	---

<p>Inwieweit führt das Verhalten von Ihrer Führungskraft/Ihrer Mitarbeitenden zu einem erhöhten Stresslevel?</p> <p>Inwiefern hat Stress einen Einfluss auf die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrer Führungskraft?</p>	<p>Wie würden Sie den Führungsstil Ihres Vorgesetzten beschreiben?</p> <p>Inwiefern kommuniziert Ihre Führungskraft die Aufgaben an Sie?</p> <p>Inwieweit fühlen Sie sich gestresster, wenn Ihre Führungskraft auch gestresst ist?</p> <p>Inwieweit fühlen Sie sich durch Ihre Führungskraft unter Druck gesetzt?</p> <p>Inwiefern unterstützt Sie Ihre Führungskraft bei der Stressbewältigung?</p> <p>Inwiefern hat Ihre Führungskraft Verständnis, wenn Sie Aufgaben nicht schaffen?</p> <p>Inwiefern interessiert sich Ihre Führungskraft für ihr Wohlbefinden? (Aufgabenpensum, Feedback)</p>	<p>Beschreiben Sie gerne eine Alltagssituation als Beispiel.</p> <p>Nenn Sie uns gerne ein Beispiel aus Ihrem Arbeitsalltag.</p> <p>Wie äußert sich das Interesse der Führungskraft an Ihrem Wohlbefinden genau?</p>
<b>Offenheit und Vertrauen</b>		
<p>Inwieweit gehen Sie offen mit sich selber um, wenn es um das Thema Stress geht?</p> <p>Wie würden Sie einen offenen Umgang mit Stress am Arbeitsplatz beschreiben?</p>	<p>Inwiefern sagen Sie zu Aufgaben nein, wenn sie es zeitlich nicht einplanen können?</p> <p>Wie würden Sie sich den konkret vorstellen?</p> <p>Gibt es Unterschiede im Home-Office und im Büro?</p>	<p>Wie fühlen Sie sich damit?</p> <p>Was löst das bei Ihnen für ein Gefühl aus?</p>

<p>Inwieweit besteht ein gegenseitiges Vertrauen zwischen Ihnen und Ihrer Führungskraft?</p>	<p>Wie wirkt sich Ihr Vertrauensverhältnis auf den Umgang mit Stress aus? Beschreiben Sie diese gerne noch genauer.</p>	<p>Gehen Sie gerne noch genauer darauf ein.</p>
<p>Inwieweit wird der Umgang mit Stress innerhalb der Führungsbeziehung offen kommuniziert?</p>	<p>Wo sehen Sie Unterschiede im Büro / Home-Office?</p> <p>Inwiefern sprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten über Ihr emotionales Empfinden?</p> <p>Inwieweit sagen Sie Ihrer Führungskraft, wenn Sie sich gestresst fühlen?</p> <p>Inwiefern sehen Sie Ihre Führungskraft als Ansprechperson bei berufsbedingtem Stress an?</p> <p>Haben Sie mit Ihrer Führungskraft in der Vergangenheit über Stress gesprochen, wenn ja wie hat sie reagiert?</p> <p>Inwiefern ist das Thema Stress Inhalt von Jahresgesprächen, Feedbackgesprächen, etc.?</p>	<p>Nennen Sie uns gerne ein Beispiel aus Ihrem Arbeitsalltag.</p>
<p>Inwieweit fühlen Sie sich durch Ihre Führungskraft im offenen Umgang mit Stress unterstützt?</p>	<p>Inwiefern bitten Sie Ihre Führungskraft aktiv um Hilfe, wenn Sie merken, dass Sie sehr gestresst sind?</p> <p>Inwiefern wissen Sie über das Stresslevel Ihrer Führungskraft Bescheid?</p>	<p>Inwiefern fühlen Sie sich von Ihrer Führungskraft verstanden / unterstützt?</p>

Was hindert Sie daran offen mit Stress umzugehen?	(Aus welchen Gründen reden Sie mit Ihrer Führungskraft nicht offen über Stress?)	
<b>Coping</b>		
Wie gehen Sie mit berufsbedingtem Stress im Büro und im Home-Office um? Inwiefern gibt es Unterschiede?	<p>Welche Bewältigungsmöglichkeiten haben Sie für sich entwickelt?</p> <p>Inwiefern sprechen Sie mit Ihren Kolleg*innen/privaten Ansprechpersonen darüber, wenn Sie sich gestresst fühlen?</p> <p>Inwiefern bauen Sie Stress in Ihrer Freizeit oder am Arbeitsplatz ab?</p> <p>Was würden Sie unternehmen, wenn Sie sich mit einer Arbeitsaufgabe gestresst fühlen?</p> <p>Inwiefern beziehen Sie Ihre Führungskraft dabei ein?</p>	<p>Beschreiben Sie diese gerne genauer.</p> <p>Nennen Sie uns gerne ein konkretes Beispiel.</p>
<b>Wünsche und Bedürfnisse</b>		
Welche Erwartungen und Wünsche haben Sie an ihre Führungskraft hinsichtlich des offenen Umgangs mit Stress?	<p>Inwiefern würden Sie sich in Situationen mit hohem Stresslevel Unterstützung von Ihrer Führungskraft wünschen?</p> <p>Welche Ideen haben Sie, wie Ihre Führungskraft sie unterstützen könnte?</p> <p>Inwiefern denken Sie, dass Ihre FK die Lösung oder das Problem für Ihr Stressempfinden ist?</p>	<p>Beschreiben Sie diese gerne genauer.</p>

### Schlussformel

Möchten Sie abschließend noch Gedanken teilen/etwas hinzufügen?		
---	--	--

## Anhang C: Leitfaden Führungskräfte

### Warming-up (Einleitung in das Thema und Vorstellung)

Lieber Teilnehmer, liebe Teilnehmerin,

wir möchten Ihnen dafür danken, dass Sie sich heute die Zeit für das Interview nehmen. Bevor wir beginnen, möchten wir uns auch einmal kurz vorstellen: Wir sind Julia von der Weiden, Anne Fürböter, Merle Grünwald, Anna-Sophie Munk und Johanna Schlüter und studieren alle im dritten Semester Human Resource Management an der Universität Hamburg. Zurzeit führen wir in einem unserer wichtigsten Module „Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung“ eine Studie zum Thema Stressmanagement durch.

In dem heutigen Interview interessieren uns insbesondere Ihre Erfahrung zum Thema Stressmanagement und dem Umgang mit Stress in Ihrem Unternehmen. Wir wollen Ihnen auch noch einmal sagen, dass es in diesem Interview keine richtigen oder falschen Antworten gibt, denn Sie stehen mit Ihren Erfahrungen, Gedanken und auch Gefühlen im Mittelpunkt. Seien Sie gerne ehrlich und offen mit uns.

Das Interview wird circa 60-90 Minuten dauern und mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet, um später eine Auswertung durchführen zu können. Wir versichern Ihnen zudem, dass Ihre Daten und Aussagen komplett anonymisiert behandelt werden. Es sind keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich (*Hier soll jetzt die Datenschutzerklärung noch einmal vorgezeigt werden und erneut nach dem Einverständnis gefragt werden*).

Zuletzt möchten wir Ihnen noch einmal im Voraus für Ihre Teilnahme danken. Wir freuen uns sehr auf die folgenden 60-90 Minuten und Ihre Erzählungen.

**Fragestellungen:** Inwiefern besteht in einem hybriden Arbeitsmodell im Rahmen der Führungskräfte-Mitarbeitenden-Beziehung ein offener Umgang mit Stress?



	<p>Wie viele Stunden arbeiten Sie circa pro Woche?</p> <p>Inwieweit erledigen Sie Arbeitsaufgaben noch spät abends von zu Hause aus?</p> <p>Inwieweit können Sie auch am Arbeitsplatz mal zur Ruhe kommen?</p> <p>Wenn Sie Ihre Arbeitsbedingungen frei wählen könnten - wie würden sie diese gestalten?</p> <p>Inwiefern denken Sie, könnten diese Arbeitsbedingungen Ihren Arbeitsalltag "entstressen"?</p>	<p>Inwieweit belasten Sie regelmäßige Überstunden?</p> <p>Haben Sie eine Zeiterfassung?</p> <p>Beschreiben Sie gerne Ihre Alltagssituation mit den Überstunden genauer.</p> <p>Welche Auswirkungen haben die Überstunden auf Sie? (auf Ihr Privatleben / Gesundheit etc.)</p> <p>Welchen Einfluss hat die Arbeit am Abend auf Ihr Privatleben?</p> <p>Wie fühlen Sie sich damit? etc.</p> <p>Wie sieht Ihr "zur Ruhe kommen" konkret aus? Beschreiben Sie gerne Situationen...</p> <p>Sehen Sie diesbezüglich noch Verbesserungsbedarf?</p>
--	---	---

Berufsbedingter Stress		
<p>Inwieweit erleben Sie in Ihrem Arbeitsalltag Stress?</p>	<p>Was sind die größten Stressfaktoren im Home-Office vs. im Büro?</p> <p>Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass sich beruflicher Stress auf Ihre Gesundheit auswirkt?</p> <p>Wie entsteht das Gefühl gestresst zu sein bei Ihnen?</p>	<p>Beschreiben Sie uns eine Alltagssituation, in der Sie Stress empfunden haben.</p> <p>Inwiefern wirkt sich der berufliche Stress auf ihr psychisches Wohlbefinden aus?</p> <p>Inwiefern wirkt sich der berufliche Stress auf ihr körperliches Wohlbefinden aus?</p> <p>Inwiefern wirkt sich der berufliche Stress auf ihr emotionales Wohlbefinden aus?</p> <p>Inwiefern erhalten Sie Druck von außen?</p> <p>Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass Sie sich selbst unter Druck setzen und dadurch Stress entsteht?</p> <p>Beschreiben Sie die Situation gerne genauer.</p>
<p>Wie würden Sie Ihr persönliches Stresslevel über die letzten beiden Jahre beschreiben?</p>	<p>Ist Ihr Stresslevel konstant oder verändert es sich?</p> <p>Inwieweit hat sich Ihr Stressempfinden/oder Ihr Umgang mit Stress durch die Umstellung auf ein hybrides Arbeitsmodell verändert?</p>	<p>Beschreiben Sie die Veränderung gerne noch genauer.</p>

<p>Wie wird mit Stress in Ihrer Unternehmenskultur umgegangen?</p>	<p>Inwiefern gibt es in Ihrem Unternehmen Stresspräventionsmaßnahmen?</p> <p>Wie würden Sie das Arbeitsklima generell in Ihrer Firma beschreiben?</p> <p>Wie würden Sie das Stresslevel der Mitarbeitenden und der Führungskräfte in Ihrem Unternehmen einstufen?</p>	<p>Beschreiben Sie die Präventionsmaßnahmen gerne genauer. Wie sehen diese konkret aus?</p> <p>Inwiefern haben Sie schon mal daran teilgenommen?</p> <p>Wie hat Ihnen die Maßnahme gefallen / geholfen?</p> <p>Wie kommen Sie darauf?</p> <p>Erzählen Sie gerne Beispiele aus dem Alltag.</p>
--	---	---

**Führungsbeziehung**

<p>Wie würden Sie die Beziehung zu Ihren Mitarbeitenden beschreiben?</p>	<p>Inwiefern hat sich die Beziehung mit Ihren Mitarbeitenden im Home-Office verändert?</p> <p>Inwiefern haben Sie eine emotionale Bindung zu Ihren Mitarbeitenden bzw. Ihrem Team?</p> <p>Wie wichtig ist Ihnen die Beziehung zu Ihren Mitarbeitenden?</p> <p>Wie würden Sie Ihren eigenen Führungsstil beschreiben?</p>	<p>Beschreiben Sie die Veränderung gerne genauer.</p>
--	--	---

<p>Inwiefern hat Stress einen Einfluss auf die Beziehung zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitenden?</p>	<p>Inwiefern kommunizieren Sie die Aufgaben an Ihre Mitarbeitenden?</p> <p>Inwiefern unterstützt Sie Ihre Mitarbeitenden bei der Stressbewältigung?</p> <p>Inwiefern haben Sie Verständnis, wenn Ihre Mitarbeitenden Aufgaben nicht schaffen?</p> <p>Inwiefern interessieren Sie sich für das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeitenden? (Aufgabenpensum, Feedback)</p> <p>Inwiefern denken Sie sind Sie die Lösung oder das Problem für das Stresslevel Ihrer Mitarbeitenden?</p>	<p>Nenn Sie uns gerne ein Beispiel aus Ihrem Arbeitsalltag.</p> <p>Wie äußert sich Ihr Interesse an dem Wohlbefinden Ihrer Mitarbeitenden genau?</p>
<p><b>Beziehung mit der Geschäftsführung / Top-Management / etc.</b></p>		
<p>Wie würden Sie Ihr Verhältnis mit der Geschäftsführung beschreiben?</p> <p>Inwieweit führt das Verhalten von der Geschäftsführung zu einem erhöhten Stresslevel bei Ihnen?</p>	<p>Können Sie offen mit der Geschäftsführung kommunizieren und Ihre Gedanken äußern?</p> <p>Inwieweit fühlen Sie sich gestresster, wenn die Geschäftsführung auch gestresst ist?</p>	<p>Inwiefern teilen Sie der Geschäftsführung mit, wenn Sie gestresst sind?</p> <p>Inwieweit fühlen Sie sich durch die Geschäftsführung unter Druck gesetzt?</p> <p>Beschreiben Sie gerne eine Alltagssituation als Beispiel.</p>
<p><b>Offenheit und Vertrauen</b></p>		
<p>Inwieweit gehen Sie offen mit sich selbst um, wenn es um das Thema Stress geht?</p>	<p>Inwiefern sagen Sie zu Aufgaben nein, wenn Sie es</p>	<p>Wie fühlen Sie sich damit?</p>

<p>Wie würden Sie einen offenen Umgang mit Stress am Arbeitsplatz beschreiben?</p> <p>Inwieweit besteht ein gegenseitiges Vertrauen zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitenden?</p> <p>Inwieweit wird der Umgang mit Stress innerhalb der Führungsbeziehung offen kommuniziert?</p>	<p>zeitlich nicht einplanen können?</p> <p>Wie würden Sie sich den konkret vorstellen?</p> <p>Inwiefern wissen Sie über das Stresslevel Ihrer Mitarbeitenden Bescheid?</p> <p>Inwiefern kommunizieren Sie Ihr eigenes Stresslevel mit Ihren Mitarbeitenden?</p> <p>Wie wirkt sich Ihr Vertrauensverhältnis auf den Umgang mit Stress aus? Beschreiben Sie diese gerne noch genauer.</p> <p>Inwiefern sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitenden über Ihr emotionales Empfinden?</p> <p>Inwieweit sagen Sie Ihren Mitarbeitenden, wenn Sie sich gestresst fühlen?</p> <p>Inwiefern fungieren Sie als Ansprechperson für Ihre Mitarbeitenden bei berufsbedingtem Stress?</p> <p>Haben Sie mit Ihren Mitarbeitenden in der Vergangenheit über Stress gesprochen, wenn ja wie haben Sie reagiert?</p> <p>Inwiefern ist das Thema Stress Inhalt von Jahresgesprächen, Feedbackgesprächen, etc.?</p>	<p>Was löst das bei Ihnen für ein Gefühl aus?</p> <p>Gehen Sie gerne noch genauer darauf ein.</p>
--	---	---

<p>Inwieweit unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden im offenen Umgang mit Stress?</p> <p>Können Sie mögliche Hindernisse im Büro und im Home-Office benennen, die den offenen Umgang mit Stress hemmen?</p>	<p>Gibt es Unterschiede im Home-Office und im Büro?</p> <p>Inwiefern bitten Ihre Mitarbeitenden Sie aktiv um Hilfe, wenn Sie merken, dass sie sehr gestresst sind?</p> <p>Was hindert Sie offen mit Ihrem Team über Stress zu kommunizieren?</p>	<p>Nenn Sie uns gerne ein Beispiel aus Ihrem Arbeitsalltag.</p> <p>Inwiefern verstehen Sie Ihre Mitarbeitenden?</p> <p>Was hemmt Sie?</p> <p>Was hemmt möglicherweise Ihre Mitarbeitenden?</p>
<p><b>Coping</b></p>		
<p>Wie gehen Sie mit berufsbedingtem Stress im Büro und im Home-Office um?</p>	<p>Inwiefern gibt es Unterschiede?</p> <p>Welche Bewältigungsmöglichkeiten haben Sie für sich entwickelt?</p> <p>Inwiefern sprechen Sie mit Ihren Kolleg*innen/privaten Ansprechpersonen darüber, wenn Sie sich gestresst fühlen?</p> <p>Inwiefern bauen Sie Stress in Ihrer Freizeit oder am Arbeitsplatz ab?</p> <p>Was würden Sie unternehmen, wenn Sie sich mit einer Arbeitsaufgabe gestresst fühlen?</p> <p>Inwiefern beziehen Sie Ihre Mitarbeitenden / die Geschäftsführung dabei ein?</p>	<p>Beschreiben Sie diese gerne genauer.</p> <p>Nennen Sie uns gerne ein konkretes Beispiel.</p>
<p><b>Wünsche und Bedürfnisse</b></p>		
<p>Welche Erwartungen und Wünsche haben Sie an Ihre</p>	<p>Inwiefern würden Sie sich in Situationen mit hohem</p>	<p>Beschreiben Sie diese gerne genauer.</p>

<p>Mitarbeitenden hinsichtlich des offenen Umgangs mit Stress?</p>	<p>Stresslevel Verständnis von Ihren Mitarbeitenden wünschen?</p> <p>Welche Ideen haben Sie, wie Ihre Mitarbeitenden Sie unterstützen könnten?</p>	<p>Beschreiben Sie diese gerne genauer.</p>
<p><b>Schlussformel</b></p>		
<p>Möchten Sie abschließend noch Gedanken teilen/etwas hinzufügen?</p>		

## **Anhang D: Transkripte der geführten Interviews**

Die vollständigen Transkripte der geführten Interviews sind aufgrund ihres Umfangs in der weiteren Datei Anhang\_Interviewtranskripte\_Abschluss-Projektbericht\_Fifth Harmony aufgeführt.

## Anhang E: Codebaum Mitarbeitende

▼ ●  Codesystem	752
▼ ●  Allgemeine Situationsbeschreibung	0
●  Corona	5
▼ ●  Erlebter Stress	3
▼ ●  Auswirkungen auf Wohlbefinden	4
●  Körperliche Auswirkungen	5
●  Psychische Auswirkungen	6
●  Anspannung	4
●  Schlafschwierigkeiten	3
●  Weniger Freizeit	1
▼ ●  Umgang mit selbsterlebtem Stress	7
●  Kündigung	2
●  Krankschreibung	3
●  Kein Coping am Arbeitsplatz	5
●  Auszeit alleine nehmen	5
●  Sport	7
●  Soziales Umfeld nutzen	19
●  Bewusstsein, aber keine Reaktion	2
●  Nutzung betrieblicher Maßnahmen	5
●  Nein sagen/Grenzen setzen	7
●  Bessere Zeitnutzung/Organisation	2
●  Pausen und Pufferzeiten	3
▼ ●  Unterschiede Arbeitsplätze	5
●  Ruhe im Homeoffice	4
●  Dinge nicht tun	2
●  Augen zu und durch	7
●  Psychotherapie oder Coaching	2
●  Mit sich selber ausmachen	3
●  konstanter Stress	9
▼ ●  Stressfaktoren	6
●  Deadline	3
●  Tragweite von Entscheidungen	1
●  Hoher Workload/Überstunden	12
●  Druck von einem selbst/Erwartungshaltung an sich	13
●  Druck von außen	15
●  Terminfülle	5
●  Büro	4
●  Kundenverantwortung	4
●  Teamgefüge	5
●  Kein Unterschied HO und Büro	3
●  Stress nach Hause nehmen	4

<input type="checkbox"/> unabhängig vom Arbeitsort		4
▼ <input type="checkbox"/> Arbeitsbedingungen	<input type="checkbox"/>	12
▼ <input type="checkbox"/> Unternehmenskultur	<input type="checkbox"/>	14
<input type="checkbox"/> Stresspräventionsmaßnahmen		12
<input type="checkbox"/> Arbeitsklima		13
▼ <input type="checkbox"/> Neue Arbeitsaufgaben		4
<input type="checkbox"/> wechselnde Geschäftspartner*innen		1
<input type="checkbox"/> Zur Ruhe kommen		3
<input type="checkbox"/> Abends arbeiten		7
<input type="checkbox"/> Zeiterfassung		9
<input type="checkbox"/> Überstunden		18
▼ <input type="checkbox"/> Deadlines	<input type="checkbox"/>	6
<input type="checkbox"/> Wenig Stress		2
<input type="checkbox"/> Abhängigkeit von Kund*innen/Partner*innen		1
<input type="checkbox"/> Häufigkeit Homeoffice		9
<input type="checkbox"/> Komplexität		2
▼ <input type="checkbox"/> Offener Umgang mit Stress	<input type="checkbox"/>	6
▼ <input type="checkbox"/> Erwartungen/Wünsche	<input type="checkbox"/>	8
<input type="checkbox"/> Kommunikation fördern		9
<input type="checkbox"/> Vertrauensverhältnis fördern		6
<input type="checkbox"/> Stressthemen angehen		20
<input type="checkbox"/> Akzeptierendes Umfeld schaffen	<input type="checkbox"/>	6
<input type="checkbox"/> Anweisungen		5
<input type="checkbox"/> Sensibilisierung Thema	<input type="checkbox"/>	9
<input type="checkbox"/> FK gegenüber MA		11
<input type="checkbox"/> Unterschiedliche Erwartungen		2
<input type="checkbox"/> Konsequenzen ziehen		3
▼ <input type="checkbox"/> FK als Ansprechperson		9
<input type="checkbox"/> negatives Feedback der FK		2
<input type="checkbox"/> Hybrider Arbeitsplatz		2
<input type="checkbox"/> Vertrauen	<input type="checkbox"/>	13
<input type="checkbox"/> sich selber gegenüber		4
<input type="checkbox"/> Schwäche als Hindernis	<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/> Vorteile Büro		3
<input type="checkbox"/> Kommunikation		9
<input type="checkbox"/> Eigenverantwortung		4
<input type="checkbox"/> Keine Kommunikation über Stress		7
▼ <input type="checkbox"/> Führungsbeziehung und Stress	<input type="checkbox"/>	4
▼ <input type="checkbox"/> Mitarbeiterstress als Führungsaufgabe	<input type="checkbox"/>	4
<input type="checkbox"/> Verantwortung der FK		2
<input type="checkbox"/> Umgang mit Stress von MA	<input type="checkbox"/>	2

▼ ● ☑ Unterstützen und schützen		11
● ☑ keine Unterstützung		7
▼ ● ☑ Wahrnehmungsunterschiede		0
● ☑ Stress von MA wird wahrgenommen		2
▼ ● ☑ Führungskraft als Stressproblem		0
▼ ● ☑ Veränderung Beziehung	☑	0
● ☑ Verlust Leichtigkeit und Offenheit		4
● ☑ Auswirkung persönliches Stresslevel		2
● ☑ Rauer Ton		3
● ☑ Zeitdruck	☑	2
● ☑ Kommunikation		21
● ☑ Vertrauen	☑	6
● ☑ Hohes Stresslevel Führungskraft		9
● ☑ Die Führung an sich		2
● ☑ Stress als Kettenreaktion	☑	14
▼ ● ☑ Problem		15
● ☑ Lösung		4
▼ ● ☑ Führungsbeziehung	☑	14
▼ ● ☑ Positive Beziehung		0
● ☑ Sich vor MA stellen		2
● ☑ Führungsstil		9
● ☑ Vertrauen		5
● ☑ Positiv	☑	13
▼ ● ☑ Negative Beziehung		0
● ☑ Wahrnehmungsunterschiede	☑	3
● ☑ Erwartungen an MA		5
● ☑ Abhängig von FK		16
● ☑ Distanziert		17
● ☑ Erwartungen an FK		16
▼ ● ☑ Hybrides Arbeiten	☑	4
▼ ● ☑ Unterschiede Kommunikation	☑	2
● ☑ Längere Kommunikationswege		1
● ☑ Virtuell kein Ersatz		4
● ☑ Formeller Rahmen erhöht	☑	4
● ☑ Spontane Gespräche	☑	5
● ☑ Aktive Ansprache im HO notwendig		3
● ☑ Ruhe/weniger Geräuschpegel		1
● ☑ Wunsch hybrides Modell		6
● ☑ Distanz	☑	4
● ☑ Zeitersparnis durch Homeoffice		2
● ☑ Flexibilität durch Homeoffice		2
● ☑ Verlust informeller Kommunikationswege		7
▼ ● ☑ Soziale Interaktion		12
● ☑ alleine arbeiten		1
▼ ● ☑ Arbeitsbelastung durch Homeoffice		0
● ☑ Mehrarbeit		8
● ☑ Keine höhere Arbeitsbelastung		4
● ☑ Kontakt zur FK		2
● ☑ Homeoffice stressfreier		3

## Anhang F: Codebaum Führungskräfte

	682
Codebaum	0
Allgemeine Situationsbeschreibung	13
Corona	5
Beziehung zu den Vorgesetzten	3
Unterstützung durch Vorgesetzte	5
Gute Beziehung	1
Scheiße fällt nach unten.	2
Unterschied private und arbeitsbedingte Themen	2
Druck von Vorgesetzten	3
Coping	1
Stress bewusst nicht an sich heranlassen	2
Reflexion/Sacken lassen	2
Relativierung von Problemen	2
Teilnahme an unternehmensinternen Angeboten	2
Hohe Erwartungshaltung	2
Augen zu und durch	4
Thema bearbeiten	2
Arbeitsstruktur	0
Dinge nicht tun	6
Pausen und Pufferzeiten	3
Bessere Zeitnutzung/Organisation	2
Privat	0
Sport	4
Literatur	1
Entspannungstechniken	1
Unterstützung holen	2
Interessen	1
Freunde	1
Hybrides Arbeiten	3
Pausen im Home Office	1

▼ ● <input checked="" type="checkbox"/> Erlebter Stress	<input type="checkbox"/>	6
▼ ● <input checked="" type="checkbox"/> Stressoren	<input type="checkbox"/>	0
● <input checked="" type="checkbox"/> subjektives Empfinden		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Unternehmensinterne Umstrukturierung	<input type="checkbox"/>	3
● <input checked="" type="checkbox"/> Unselbstständigkeit der MA		2
● <input checked="" type="checkbox"/> Arbeitsthemen		4
● <input checked="" type="checkbox"/> Besondere Unternehmenssituationen	<input type="checkbox"/>	1
● <input checked="" type="checkbox"/> Keine Unterstützung	<input type="checkbox"/>	3
● <input checked="" type="checkbox"/> Vorgesetzte		3
● <input checked="" type="checkbox"/> Führungsverantwortung		4
● <input checked="" type="checkbox"/> Vor MA stark sein		3
● <input checked="" type="checkbox"/> Potenzieller Jobverlust		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Zukunft		3
● <input checked="" type="checkbox"/> Tragweite von Entscheidungen	<input type="checkbox"/>	2
● <input checked="" type="checkbox"/> Vorbereitung von strategischen Entscheidungen	<input type="checkbox"/>	3
● <input checked="" type="checkbox"/> Budget	<input type="checkbox"/>	1
● <input checked="" type="checkbox"/> Deadline		6
● <input checked="" type="checkbox"/> Stress von Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	6
● <input checked="" type="checkbox"/> Umstrukturierung Aufgaben/Prozesse		3
● <input checked="" type="checkbox"/> Abgrenzung Arbeit und Privat		5
● <input checked="" type="checkbox"/> Positiver Stress		5
▼ ● <input checked="" type="checkbox"/> Hybrides Arbeiten	<input type="checkbox"/>	0
● <input checked="" type="checkbox"/> Kein Unterschied HO und Büro	<input type="checkbox"/>	5
▼ ● <input checked="" type="checkbox"/> Home Office	<input type="checkbox"/>	1
● <input checked="" type="checkbox"/> Ungeklärte Situationen	<input type="checkbox"/>	3
● <input checked="" type="checkbox"/> Vereinsamung		4
● <input checked="" type="checkbox"/> Technische Probleme	<input type="checkbox"/>	4
● <input checked="" type="checkbox"/> Langsameres Arbeiten	<input type="checkbox"/>	2
▼ ● <input checked="" type="checkbox"/> Büro	<input type="checkbox"/>	0
● <input checked="" type="checkbox"/> Typische zwischenmenschliche Konflikte		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Arbeitet nicht	<input type="checkbox"/>	1
▼ ● <input checked="" type="checkbox"/> Auswirkungen auf Wohlbefinden	<input type="checkbox"/>	1
● <input checked="" type="checkbox"/> Stimmungsschwankungen	<input type="checkbox"/>	1
● <input checked="" type="checkbox"/> Anspannung		4
● <input checked="" type="checkbox"/> Körperliche Auswirkung		2
● <input checked="" type="checkbox"/> Psychische Probleme		5
● <input checked="" type="checkbox"/> Herzschmerzen		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Panikattacken		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Schlafschwierigkeiten		2
● <input checked="" type="checkbox"/> Leistungsabfall		2
● <input checked="" type="checkbox"/> Arbeitsbedingungen	<input type="checkbox"/>	4
● <input checked="" type="checkbox"/> Unternehmenskultur als Stressor?	<input type="checkbox"/>	23
● <input checked="" type="checkbox"/> Abends arbeiten		5
● <input checked="" type="checkbox"/> Zeiterfassung		4
▼ ● <input checked="" type="checkbox"/> Deadlines	<input type="checkbox"/>	8
● <input checked="" type="checkbox"/> Wenig Stress		4
● <input checked="" type="checkbox"/> Wie oft Home Office		3
● <input checked="" type="checkbox"/> Am Wochenende arbeiten		2
● <input checked="" type="checkbox"/> Flexibilität		3
● <input checked="" type="checkbox"/> Zur Ruhe kommen		6
● <input checked="" type="checkbox"/> Überstunden		8
● <input checked="" type="checkbox"/> Möglichkeit Aufgaben wegzudelegieren		1

▼ ● <input checked="" type="checkbox"/> Hybrides Arbeiten		7
▼ ● <input checked="" type="checkbox"/> Soziale Interaktion und Unterschiede Kommunikation		1
▼ ● <input checked="" type="checkbox"/> Keine Unterschiede		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Kontrolle durch FK		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Geregelte Arbeitszeiten		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Keine höhere Arbeitsbelastung		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Längere Kommunikationswege		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Virtuell kein Ersatz		6
● <input checked="" type="checkbox"/> Schwererere Erreichbarkeit FK für MA		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Gestaltungsmöglichkeiten		6
● <input checked="" type="checkbox"/> Formeller Rahmen erhöht		3
● <input checked="" type="checkbox"/> Spontane Gespräche		8
● <input checked="" type="checkbox"/> Aktive Ansprache im Home-Office notwendig		4
▼ ● <input checked="" type="checkbox"/> Nachteile Home-Office/Vorteile Büro		6
▼ ● <input checked="" type="checkbox"/> Präferenz Büro oder Home-Office		2
● <input checked="" type="checkbox"/> Notwendigkeit Büro		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Bevorzugung Büro		2
● <input checked="" type="checkbox"/> Wunsch hybrides Modell		4
● <input checked="" type="checkbox"/> Fehlende Pausen		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Altersunterschiede		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Distanz		4
● <input checked="" type="checkbox"/> Technische Probleme		6
● <input checked="" type="checkbox"/> Längere Entscheidungswege		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Verlangsamende Entscheidungen		3
▼ ● <input checked="" type="checkbox"/> Fehlende soziale Interaktion		21
● <input checked="" type="checkbox"/> Verlust informeller Kommunikationswege		9
▼ ● <input checked="" type="checkbox"/> Vorteile Home-Office/Nachteile Büro		3
● <input checked="" type="checkbox"/> Mehr Konflikte zwischen MA im Büro		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Äußere Faktoren fallen weg		2
● <input checked="" type="checkbox"/> Jahreszeiten		2
● <input checked="" type="checkbox"/> Anstieg Produktivität		3
● <input checked="" type="checkbox"/> Mehr Ausgeglichenheit		3
● <input checked="" type="checkbox"/> Geldwerter Vorteil		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Zeitersparnis durch Home-Office		6
● <input checked="" type="checkbox"/> Flexibilität durch Home-Office		3
▼ ● <input checked="" type="checkbox"/> Führungsbeziehung		5
▼ ● <input checked="" type="checkbox"/> Positive Beziehung		0
● <input checked="" type="checkbox"/> Vertrauen und Offenheit		12
● <input checked="" type="checkbox"/> Teamorientierung		2
● <input checked="" type="checkbox"/> Transparenz		2
● <input checked="" type="checkbox"/> Unterstützend		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Hinter MA stellen		7
● <input checked="" type="checkbox"/> Kooperation		5
● <input checked="" type="checkbox"/> Fehlerkultur		3
● <input checked="" type="checkbox"/> Wertschätzung		3
● <input checked="" type="checkbox"/> Auf Augenhöhe		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Negative Beziehung		1
● <input checked="" type="checkbox"/> Erwartungen an MA		5
● <input checked="" type="checkbox"/> Produktivität als höchste Relevanz		3

▼ ● <input type="checkbox"/> Führungsbeziehung und Stress	<input type="checkbox"/>	4
▼ ● <input type="checkbox"/> Wahrnehmungsunterschiede	<input type="checkbox"/>	2
● <input type="checkbox"/> Stress wird nicht wahrgenommen	<input type="checkbox"/>	0
● <input type="checkbox"/> Stress von MA wird wahrgenommen	<input type="checkbox"/>	5
● <input type="checkbox"/> Verschiedene Stresslevel	<input type="checkbox"/>	3
● <input type="checkbox"/> Erwartungsmanagement	<input type="checkbox"/>	2
▼ ● <input type="checkbox"/> Mitarbeiterstress als Führungsaufgabe	<input type="checkbox"/>	10
● <input type="checkbox"/> Keine Adressierung erwünscht	<input type="checkbox"/>	3
● <input type="checkbox"/> Mitarbeitergespräche	<input type="checkbox"/>	3
▼ ● <input type="checkbox"/> Unterstützen und schützen	<input type="checkbox"/>	7
● <input type="checkbox"/> Weiterleiten an Hilfsangebote	<input type="checkbox"/>	2
● <input type="checkbox"/> Arbeit neu organisieren	<input type="checkbox"/>	3
● <input type="checkbox"/> Stresspräventionsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	2
● <input type="checkbox"/> Betriebliche Wiedereingliederung	<input type="checkbox"/>	1
● <input type="checkbox"/> Klarheit steuern	<input type="checkbox"/>	1
● <input type="checkbox"/> Arbeitsbelastung steuern	<input type="checkbox"/>	1
▼ ● <input type="checkbox"/> FK als Stresslöser	<input type="checkbox"/>	7
● <input type="checkbox"/> Vertrauen (Stresslöser)	<input type="checkbox"/>	6
▼ ● <input type="checkbox"/> FK als Stressproblem	<input type="checkbox"/>	9
▼ ● <input type="checkbox"/> Allgemeine Beeinflusser/Faktoren	<input type="checkbox"/>	0
● <input type="checkbox"/> Unselbstständigkeit MA	<input type="checkbox"/>	1
● <input type="checkbox"/> Druck von "oben"	<input type="checkbox"/>	2
● <input type="checkbox"/> Arbeitsplatz und Arbeitsaufgaben	<input type="checkbox"/>	2
● <input type="checkbox"/> Zeitdruck	<input type="checkbox"/>	2
● <input type="checkbox"/> Unklare Ziele	<input type="checkbox"/>	2
▼ ● <input type="checkbox"/> Veränderung Beziehung durch Stress	<input type="checkbox"/>	5
● <input type="checkbox"/> Kommunikation	<input type="checkbox"/>	7
● <input type="checkbox"/> Verlust Leichtigkeit und Offenheit	<input type="checkbox"/>	4
● <input type="checkbox"/> Konflikte/Reibungen in der Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	3
● <input type="checkbox"/> Jedes Wort auf die Goldwaage lege	<input type="checkbox"/>	2
● <input type="checkbox"/> Keine Zeit für Beziehungspflege	<input type="checkbox"/>	3
● <input type="checkbox"/> Stress als Kettenreaktion	<input type="checkbox"/>	9

▼ ● ☐ Offener Umgang mit Stress	☐	8
▼ ● ☐ Offenheit		0
▼ ● ☐ Unterschied Büro und HO	☐	8
● ☐ Herausforderung im HO		3
● ☐ Soziale Kontrolle im Büro	☐	1
▼ ● ☐ Unternehmenskultur und Offenheit	☐	4
● ☐ Kein regelmäßiger geplanter Austausch	☐	1
● ☐ Eigenen Stress nicht negativ wahrnehmen		3
▼ ● ☐ Offenheit MA gegenüber		5
● ☐ Senkt die Hemmschwelle bei MA		1
● ☐ Orientiert euch nicht an mir Mentalität		1
● ☐ Zurückhalten Stress vor MA		1
● ☐ Kommunikation Stress		3
● ☐ Unterstützung durch Mitarbeitende	☐	2
● ☐ Kein Mehrwert für sich	☐	1
● ☐ Stolz	☐	1
● ☐ Offenheit eigenen Vorgesetzten gegenüber	☐	6
▼ ● ☐ Offenheit von den Mitarbeitenden gegenüber FK	☐	3
● ☐ FK als Ansprechperson	☐	2
● ☐ Vertrauen	☐	4
● ☐ Kommunikation		3
● ☐ Offenheit sich selber gegenüber	☐	11
▼ ● ☐ Fehlende Offenheit	☐	5
● ☐ Gleich zum Betriebsrat		1
● ☐ Hindernisse		10
● ☐ Distanz	☐	2
● ☐ Eigenverantwortung		5
▼ ● ☐ Offener Umgang als neue Thematik		9
● ☐ Erfahrungsabhängigkeit	☐	1
● ☐ Sensibilisierung Thema	☐	5
▼ ● ☐ Erwartungen/Wünsche	☐	1
● ☐ Vertrauen	☐	4
● ☐ Stressthemen angehen	☐	5
● ☐ Akzeptierendes Umfeld schaffen	☐	4
● ☐ Ansprechen von Stress	☐	14
● ☐ Selbstständigkeit/Eigenverantwortung der MA	☐	5

## Anhang G: Datenschutzerklärung



### Datenschutzerklärung

Information für die Befragten zur Zusicherung der Anonymität der Aufzeichnungen

#### Teilnahme und Interviewpartner

Die Teilnahme am Interview ist freiwillig. Das Interview wird im Rahmen eines Forschungsprojekts des „Master of Arts Human Resource Management / Personalpolitik“ an der Universität Hamburg durchgeführt. Für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews sind Anne Fürböter, Anna-Sophie Munk, Merle Grünwald, Johanna Schlüter und Julia von der Weiden verantwortlich (Studenten des genannten Studiengangs).

#### Durchführung der Studie

Die Durchführung der Studie geschieht auf der Grundlage der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes. Die Verantwortlichen des Projekts unterliegen der Schweigepflicht und sind dem Datengeheimnis verpflichtet, d.h. sie dürfen außerhalb der Projektgruppe mit niemanden über die erhobenen Informationen sprechen. Der Datenschutz verlangt, dass die Interviewerinnen die Befragten über das Vorgehen informieren und die ausdrückliche Genehmigung einholen, das Interview auszuwerten zu dürfen. Die Befragten können Antworten auch bei einzelnen Fragen verweigern.

#### Bandaufnahme, Auswertung und Archivierung

Zugang zur Bandaufnahme haben nur die Interviewerinnen. Personenbezogene Daten werden anonymisiert und die Bandaufnahme wird nach Abschluss der Auswertung gelöscht. Zu Auswertungszwecken wird das Gespräch von der Bandaufnahme verschriftlicht. Die Namen der Befragten werden dabei anonymisiert. Die Abschrift wird als Ganzes nicht veröffentlicht und ist nur projektintern für die Auswertung und Beurteilung zugänglich. Kleine Ausschnitte der Abschrift werden nur dann veröffentlicht, wenn eine Identifikation mit den Befragten ausgeschlossen ist. Die unterschriebene Datenschutzerklärung wird gesondert aufbewahrt und dient einzig und allein dazu, bei der Überprüfung durch die Datenschutzbeauftragten nachweisen zu können, dass die Befragten mit der Auswertung einverstanden sind. Die unterzeichnete Erklärung kann anschließend mit dem Interview nicht mehr in Verbindung gebracht werden.

#### Einverständniserklärung

Hiermit bestätige ich, dass ich über den Zweck der Erhebung aufgeklärt wurde, mein Einverständnis für die Bandaufnahme sowie die anschließende Auswertung erkläre und mit der Datenverarbeitung einverstanden bin.

---

Ort, Datum, Unterschrift

## Literaturverzeichnis

- Adam, C., Bengler, K., Brandl, C., Nitsch, V., Ott, G., Pütz, S. & Schmauder, M. (2021) Maßnahmen und Lösungen zur Arbeitsgestaltung für den Umgang mit der COVID-19 Pandemie: Eine systematische Analyse der Arbeit im Primär-, Sekundär- und Tertiärsektor in Deutschland. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* **75**, 527-541.
- Ames, D.R. (2004) Strategies for social inference: A similarity contingency model of projection and stereotyping in attribute prevalence estimates. *Journal of Personality and Social Psychology* **87** (5), 573-585.
- Baer, M.D., Dhensa-Kahlon, R.K., Colquitt, J.A., Rodell, J.B., Outlaw, R. & Long, D.M. (2015) Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal* **58** (6), 1637-57.
- Bozer, G. & Jones, R.J. (2021): Introduction to the Special Issue on Advances in the Psychology of Workplace Coaching. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW* **70** (2), 411-419.
- Dimoff, J.K. & Kelloway, K.E. (2019) Signs of struggle (SOS): The development and validation of a behavioural mental health checklist for the workplace. *Work & Stress* **3** (3), 295-313.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018) *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*, 8th edn. Eigenverlag, Marburg.
- Europäische Kommission (2011) *Report on the Implementation of the European Social Partners' Framework Agreement on Work-related Stress*, pp. 1-93.
- Fletcher, D. & Sarkar, M. (2013) Psychological resilience. *European psychologist* **18**, 12-23.
- Flick, U. (1995) Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, U., Kardorff, E., Keupp, H., Rosenstiel, L. & Wolff, S. (ed.) *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, 2nd edn. Psychologie Verlags Union, Weinheim, pp. 148-170.

- Flick, U. (1999) *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Rowohlt Tb, Reinbek bei Hamburg.
- Follmer, K.B. & Jones, K.S. (2017) Mental Illness in the Workplace: An Interdisciplinary Review and Organizational Research Agenda. *Journal of Management* **44** (1), 325-351.
- Gimpel, H., Lanzl, J., Regal, C., Urbach, N., Wischniewski, S., Tegtmeier, P., Kreilos, M., Kühlmann, T.M., Becker, J., Eimecke, J. & Derra, N.D. (2019) Gesund digital arbeiten?!: Eine Studie zu digitalem Stress in Deutschland Gimpel\_etal\_2019\_Gesund\_digital\_arbeiten-Eine\_Studie\_zu\_digitalem\_Stress\_in\_Deutschland.pdf (fim-rc.de) [abgerufen am 26.06.2022].
- Harms, P.D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M. & Jeung, W. (2016) Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly* **28**, 178-194.
- Haufe Akademie (Hrsg.) (2022) Achtsam als Manager:in Seminar: Achtsamkeit im Management - MBSR Seminar - Haufe Akademie (haufe-akademie.de) [abgerufen am 30.08.2022].
- Helfferrich, C. (2011) *Die Qualität qualitativer Daten*, 4th edn. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2005) What we know about leadership. *Review of General Psychology* **9** (2), 169-180.
- Hopf, C. (1995) Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, U., Kardorff, E., Keupp, H., Rosenstiel, L. & Wolff, S. (ed.) *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, 2nd edn. Psychologie Verlags Union, Weinheim, pp. 177-182.
- Hüttermann, H. (2015) Der Einfluss von Führung auf psychische Gesundheit: Ein Blick in die Forschung. In: Becker, P. (ed.) *Executive Health: Gesundheit als Führungsaufgabe*. Springer, Berlin, pp. 13-29.
- Kaluza, A.J., Junker, N.M., Schuh, S.C., Raesch, P., von Rooy, N.K. & van Dick, R. (2021) A leader in need is a leader indeed? The influence of leaders' stress mindset on their

perception of employee well-being and their intended leadership behavior. *Applied Psychology*, 1-38.

Karasek Jr, R.A. (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* **24** (2), 285-308.

Krcmar, H. & Wintermann, O., Bertelsmann Stiftung, Münchner Kreis e.V. & TUM Campus Heilbronn gGmbH (ed.) (2020) *Zukunftsstudie VIII: Leben, Arbeit, Bildung 2035+*. Sonderstudie zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie in gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technologischer Hinsicht. Begleittext. 2020-07-23\_MK\_Sonderstudie\_Corona\_Begleittext\_final.pdf (muenchner-kreis.de) [abgerufen am 26.02.2022].

Kuckartz, U. (2018) *Qualitative Inhaltsanalyse*, 4th edn. Beltz Juventa, Weinheim Basel.

Kunze, F., Hampel, K. & Zimmermann, S. (2020) *Homeoffice in der Corona Krise: eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?*. <https://kops.uni-konstanz.de>. [abgerufen am 25.02.2022].

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

Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984) *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company, New York.

Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1987) Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of personality* **1** (3), 141-169.

Lupien, S.J., McEwen, B.S., Gunnar, M.R. & Heim, C. (2009) Effects of stress throughout the lifespan on the brain, behaviour and cognition. *Nature reviews neuroscience* **10** (6), 434-445.

Luthar, S.S., Cicchetti, D. & Becker, B. (2000) The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development* **71** (3), 543-562.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Rich, G.A. (2001) Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* **29** (2), 115-134.

- Macky, K. & Boxall, P. (2008) High-Involvement Work Processes, Work Intensification and Employee Well-Being: A Study of New Zealand Worker Experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources* **46** (1), 38-55.
- Mariappanadar, S. (2012) The Harm Indicators of Negative Externality of Efficiency Focused Organizational Practices. *International Journal of Social Economics* **39** (3), 209-220.
- Mawritz, M.B., Folger, R. & Latham, G.P. (2014) Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of Organizational Behavior* **35**, 358-372.
- Mayring, P. (2015) *Qualitative Inhaltsanalyse*, 12th edn. Beltz, Weinheim Basel.
- McCarthy, J.M., Erdogan, B. & Bauer, T.N. (2019) An interpersonal perspective of perceived stress: Examining the prosocial coping response patterns of stressed managers. *Journal of Organizational Behavior* **40**, 1027-44.
- Meyer, K. (2021) *Multimodales Stressmanagement: Rüstzeug für nachhaltige Stabilität und Balance in der VUCA-Welt*. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F. & Hüffmeier, J. (2017) Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior* **38**, 327-350.
- Obbarius, N., Fischer, F., Liegl, G., Obbarius, A. & Rose, M. (2021) A Modified Version of the Transactional Stress Concept According to Lazarus and Folkman Was Confirmed in a Psychosomatic Inpatient Sample. *Frontiers in psychology* **12**, 405.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014) *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*, 4th extended edn. *Lehr- und Handbücher der Soziologie*. Oldenbourg Verlag, München.
- Reßing, C., Zeuge, A., Arenz, R., Baumgart, T.L., Schneider, D.J. & Niehaves, B. (2022) Take it Easy – Eine qualitative Untersuchung digitaler Stressoren und Stressbewältigungsmaßnahmen im Homeoffice“. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* <https://doi.org/10.1365/s40702-022-00881-w>.

- Scherrmann, U. (2015) *Stress und Burnout in Organisationen. Ein Praxisbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Speidel, J. (2019) Praxispapier Zukünftige Ausrichtung der Personalentwicklung. Publikationsreihe DGFP-PraxisPapiere, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.). [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publicationen/Praxispapiere/201901\\_Praxispapier\\_Zukunft.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publicationen/Praxispapiere/201901_Praxispapier_Zukunft.pdf) [abgerufen am 29.08.2022].
- Steckl, M., Simshäuser, U. & Niederberger, M. (2019) Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z. Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb. *Prävention und Gesundheitsförderung* **14**, 212-217.
- Tran, C.T.H., Tran, H.T.M., Nguyen, H.T.N., Mach, D.N., Phan, H.S.P. & Mujtaba, B.G. (2020) Stress Management in the Modern Workplace and the Role of Human Resource Professionals. *Business Ethics and Leadership* **4** (2), 26-40.
- Windle, G. (2011) What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in clinical gerontology* **21** (2), 152-169.
- Witzel, A. (2000) Das problemzentrierte Interview [25 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, **1** (1), Art. 22, 25 Abs. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228> [abgerufen am 26.02.2022].

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere hiermit ehrenwörtlich, dass ich das vorliegende Forschungsdesign selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internet-Quellen – benutzt habe.

Die Arbeit wurde vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht und die eingereichte schriftliche Fassung entspricht derjenigen auf dem elektronischen Speichermedium.

Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.