

## **Bachelor-Arbeit**

Ausbildungsgang Sozialpädagogik & Soziokulturelle Animation

**TZ 2015 – 2019 & VZ 2016 - 2019**

## **Stress in der Sozialen Arbeit**

Ursache, Wahrnehmung und Umgang mit Stress

in der offenen Kinder- und Jugendarbeit, der Schulsozialarbeit und der stationären Kinder- und Jugendhilfe im Kanton Zürich

**Sarah Gasser und Laurent Sommer**

Diese Bachelor-Arbeit wurde im Januar 2020 eingereicht zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für Sozialpädagogik bzw. Soziokulturellen Animation.

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Dieses Werk ist unter einem  
Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz Lizenzvertrag  
lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/>  
Oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California  
95105, USA.

#### Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle  
Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz <http://creativecommons.org/>

Sie dürfen:



**Teilen** — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten  
Zu den folgenden Bedingungen:



**Namensnennung** — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur  
Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder  
angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber  
unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



**Nicht kommerziell** — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



**Keine Bearbeitungen** — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt  
aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.  
Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt,  
mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers  
dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

## **Vorwort der Schulleitung**

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Sozialarbeiterisches und sozialpädagogisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Sozialarbeiter/innen bzw. Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im August 2019

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit

Leitung Bachelor

## Dank

An dieser Stelle möchten wir uns bei all denjenigen bedanken, die uns während des Schreibens der Bachelorarbeit unterstützt und motiviert haben.

Ein besonderer Dank geht an alle Teilnehmenden unserer Onlinebefragung, ohne die unsere Bachelorarbeit nicht hätte entstehen können. Unser Dank gilt ihrer Informationsbereitschaft und ihren interessanten Beiträgen und Antworten auf unsere Fragen.

Zuerst gebührt unser Dank Herr Prof. Michael Doerk, welcher unsere Bachelorarbeit betreut und begutachtet hat. Für die hilfreichen Anregungen zu Beginn unserer Arbeit und die konstruktive Kritik möchten wir uns herzlich bedanken.

Ebenso möchten wir uns bei Gabi Sommer für das Korrekturlesen unserer Bachelorarbeit und die hilfreichen Inputs bedanken.

Abschließend würden wir uns gerne noch bei unseren Freunden und Eltern bedanken, welche uns schon seit Beginn unseres Studiums unterstützten und stets ein offenes Ohr für uns hatten.

Laurent Sommer & Sarah Gasser

Luzern, 5. Januar 2020

## **Abstract**

Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist es, die offene und mobile Kinder- und Jugendarbeit, die Schulsozialarbeit und die stationäre Kinder- und Jugendhilfe auf Stress zu erforschen. Fachkräfte aus den genannten Arbeitsfeldern im Kanton Zürich wurden befragt, wodurch sie sich bei ihrer Arbeit gestresst fühlen, wie sie Stress wahrnehmen und wie damit umgegangen wird.

In der Studie wurden unterschiedliche Aspekte des Stressprozesses untersucht.

Zunächst wird in der vorliegenden Bachelorarbeit auf einige An- und Herausforderungen der Sozialen Arbeit eingegangen. Danach wird eine Vertiefung der Stressthematik vorgenommen.

Anhand von unterschiedlichen Modellen wird erklärt, wie ein Stressprozess abläuft und welche Auswirkungen Stress auf die psychische Gesundheit von Fachkräften der Sozialen Arbeit haben kann. Dazu werden Gesundheitskonzepte vorgestellt. Auch das Thema Stressbewältigung, insbesondere in den untersuchten Arbeitsfeldern, stellt einen wichtigen Bestandteil der Bachelorarbeit dar. Abschliessend wird eine Handlungsempfehlung abgegeben.

Die Bachelorarbeit ist für (angehende) Fachpersonen der Sozialen Arbeit interessant.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangslage für die Forschungsarbeit .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Leitfragen, Struktur der Bachelorarbeit .....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Methodische Aspekte der Studie .....</b>	<b>6</b>
<b>4.1</b>	<b>Theoretische Grundlage.....</b>	<b>6</b>
<b>4.2</b>	<b>Stichprobe.....</b>	<b>8</b>
<b>4.3</b>	<b>Onlineumfrage, Untersuchungszeitraum.....</b>	<b>8</b>
<b>4.4</b>	<b>Fragenkatalog .....</b>	<b>8</b>
<b>4.5</b>	<b>Ergebnisdarstellung und Lesbarkeit.....</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>An- &amp; Herausforderungen und Überforderung in der Sozialen Arbeit</b>	<b>10</b>
<b>5.1</b>	<b>Das erste Mandat: Hilfe und Kontrolle .....</b>	<b>10</b>
<b>5.2</b>	<b>Das zweite Mandat: Bedürfnisse &amp; Erwartungen der Klientel .....</b>	<b>12</b>
<b>5.3</b>	<b>Konkrete Stressoren in den Arbeitsfeldern.....</b>	<b>13</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Anstellungsverhältnisse.....</b>	<b>15</b>
<b>a)</b>	<b>Personalmangel .....</b>	<b>15</b>
<b>b)</b>	<b>Arbeitsplatzunsicherheit .....</b>	<b>16</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Arbeitsorganisation .....</b>	<b>19</b>
<b>a)</b>	<b>Arbeitsunterbrüche.....</b>	<b>20</b>
<b>b)</b>	<b>Zeitmangel.....</b>	<b>20</b>
<b>c)</b>	<b>Zu tiefer Betreuungsschlüssel – zu viele Fälle .....</b>	<b>21</b>
<b>d)</b>	<b>Arbeitsverdichtung .....</b>	<b>23</b>
<b>e)</b>	<b>Kurzfristige Änderung der Arbeitszeiten.....</b>	<b>23</b>
<b>f)</b>	<b>Lange Arbeitszeiten.....</b>	<b>24</b>
<b>g)</b>	<b>Freizeitarbeit und Mehrarbeit.....</b>	<b>25</b>
<b>h)</b>	<b>Pausenarbeit .....</b>	<b>27</b>

<b>5.3.3</b>	<b>Formeller und informeller Austausch.....</b>	<b>27</b>
a)	Mangel an Austauschmöglichkeiten und -Gefässen .....	29
b)	Unklare Anweisungen.....	30
c)	Informationsdefizite.....	31
<b>5.3.4</b>	<b>Teambezogene Stressfaktoren .....</b>	<b>32</b>
a)	Überlastung der Mitarbeitenden .....	33
b)	Konflikte im Team .....	33
c)	Konflikte mit Vorgesetzten.....	35
d)	Zu viel Bürokratie.....	36
<b>5.3.5</b>	<b>Stressoren im Arbeitsalltag.....</b>	<b>36</b>
a)	Mangelnde Kooperation mit Adressierten .....	36
b)	Notfälle oder Krisen.....	39
c)	Emotionale Dissonanz und kognitive Dissonanz .....	39
<b>5.3.6</b>	<b>Zusammenfassung der untersuchten Stressoren in den untersuchten Arbeitsfeldern.....</b>	<b>42</b>
a)	Relevanz der untersuchten Stressoren in der KJA .....	43
b)	Relevanz der untersuchten Stressoren in der SSA .....	44
c)	Relevanz der untersuchten Stressoren in der stat. KJH .....	46
<b>6</b>	<b>Stress – eine thematische Annäherung.....</b>	<b>48</b>
<b>6.1</b>	<b>Erkenntnisse aus der Stressforschung .....</b>	<b>48</b>
<b>6.2</b>	<b>Arbeitsbedingter Stress .....</b>	<b>49</b>
<b>6.3</b>	<b>Reizorientierte Stressmodelle .....</b>	<b>51</b>
<b>6.4</b>	<b>Das allgemeine Adaptionssyndrom (AAS) .....</b>	<b>52</b>
<b>6.5</b>	<b>Das transaktionale Stressmodell .....</b>	<b>53</b>
<b>7</b>	<b>Wahrnehmung und Auswirkungen von Stress .....</b>	<b>55</b>
<b>7.1</b>	<b>Stress in den untersuchten Arbeitsfeldern .....</b>	<b>55</b>
<b>7.2</b>	<b>Stressreaktion.....</b>	<b>56</b>
<b>7.3</b>	<b>Stressreaktionen in den untersuchten Arbeitsfeldern .....</b>	<b>58</b>

7.3.1	Kognitiv-emotionale Stresswahrnehmung .....	58
7.3.2	Behaviorale Stresswahrnehmung.....	59
7.3.3	Physische Stresswahrnehmung .....	60
8	Psychische Gesundheit von Sozial Arbeitenden .....	60
8.1	Gesundheit in den untersuchten Arbeitsfeldern.....	61
8.2	Präsentismus .....	61
8.3	(Psychische) Gesundheit .....	62
8.4	Das Salutogenese-Konzept nach Aaron Antonovsky.....	64
8.4.1	Verrichtung einer sinnvollen Arbeit.....	66
8.4.2	Sinnvoll investierte Energie .....	67
8.4.3	Identifikation mit der Arbeit.....	68
8.4.4	Effort-Reward-Balance: Lohn.....	69
8.4.5	Erklärbarkeit der Arbeitsprozesse .....	70
8.4.6	Nachvollziehbarkeit des Arbeitsinhalts.....	71
8.4.7	Handhabbarkeit von anspruchsvoller Arbeit.....	72
8.4.8	Arbeitszufriedenheit.....	73
8.5	Resilienz - Vulnerabilität .....	74
8.5.1	Das Vulnerabilitäts-Stress-Modell .....	75
9	Stressbewältigung, Stressmanagement.....	77
9.1	Ressourcen .....	77
a)	Entscheidungseinfluss in den untersuchten Arbeitsfeldern .....	78
9.2	Institutionelle Ressourcen in den untersuchten Arbeitsfeldern.....	82
9.2.1	Informeller Austausch .....	83
a)	Arbeitsbezogene Meinungsfreiheit.....	83
b)	Konstruktive Kritik.....	84
c)	Effort-Reward-Balance: Wertschätzung.....	85
d)	Wertschätzungs-Kritik-Balance .....	86

<b>9.2.2</b>	<b>Soziale Ressourcen im Team</b> .....	<b>87</b>
a)	Anzahl Personal .....	88
b)	Arbeitspensen .....	89
c)	Offizielle Stellvertretung durch Mitarbeitende .....	90
d)	Unterstützung durch Mitarbeitende .....	91
e)	Unterstützung durch Vorgesetzte .....	92
f)	Haltungen .....	92
g)	Rollen- & Funktionswahrnehmung .....	93
<b>9.2.3</b>	<b>Formeller Austausch</b> .....	<b>94</b>
a)	Teamsitzungen .....	95
b)	Intervisionen .....	96
<b>9.2.4</b>	<b>Bildungsangebote</b> .....	<b>97</b>
a)	Supervisionen .....	97
b)	Coachings .....	98
<b>9.2.5</b>	<b>Planung und Organisation</b> .....	<b>99</b>
a)	Pausen .....	99
<b>9.2.6</b>	<b>Konzepte</b> .....	<b>102</b>
<b>9.2.7</b>	<b>Ausgleichsangebote &amp; Räumlichkeiten</b> .....	<b>103</b>
<b>9.2.8</b>	<b>Keine bekannten Massnahmen oder Ressourcen</b> .....	<b>104</b>
<b>9.3</b>	<b>Stressbewältigung</b> .....	<b>104</b>
<b>9.4</b>	<b>Stressmanagement</b> .....	<b>107</b>
<b>9.4.1</b>	<b>Aspekte des Stressmanagements</b> .....	<b>107</b>
<b>9.4.2</b>	<b>Stressmanagement in den untersuchten Arbeitsfeldern</b> .....	<b>108</b>
<b>9.4.3</b>	<b>Individuelles Stressmanagement in den untersuchten Arbeitsfeldern</b>	
	<b>108</b>	
a.	Abgrenzung zur Arbeit .....	110
<b>10</b>	<b>Schlussfolgerung</b> .....	<b>110</b>

<b>11</b>	<b>Handlungsempfehlung für die Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress</b>	<b>112</b>
11.1	Individuelle Handlungsempfehlungen.....	112
11.1.1	Kognitive Bewältigungstrainings.....	112
11.1.2	Mind-Tools .....	113
11.1.3	Bewegung .....	114
11.1.4	Individuelles Zeitmanagement: Eisenhower-Matrix .....	115
11.1.5	Ziele setzen.....	116
11.2	Institutionelle Handlungsempfehlungen .....	117
11.2.1	Interventionsansätze.....	117
11.2.2	Die Lernende Organisation .....	117
<b>12</b>	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>119</b>
	Internetquellen:.....	127
<b>13</b>	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>131</b>

## 1 Einleitung

In den vergangenen Jahren hat in der modernen Arbeitswelt die Stressthematik allgemein zugenommen (Angelika Patzelt, 2015, S. 33). Die Anforderungen der heutigen Arbeitswelt fordern Menschen sowohl physisch und zunehmend auch mental, was zu Be- und nicht selten zu Überlastung führt. Arbeitnehmende kommen vermehrt an ihre Grenzen und fühlen sich gestresst (ebd.).

Die WHO prognostiziert, dass im Jahr 2020 jede zweite Krankheitsmeldung auf Stress zurückzuführen sein wird, weshalb sie Stress als eine der grössten Gesundheitsgefahren des 21. Jahrhunderts einstuft (Irmhild Poulsen, 2012, S. 13). Stress wirkt sich jedoch nicht nur für die betroffene Person negativ aus. Psychische Beschwerden führen zu einer eingeschränkten Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz und zu Absenzen, worunter letztlich auch die Unternehmen und die Volkswirtschaft leiden (Maritta Mainka-Riedel, 2013, S. 5).

Der Job-Stress-Index (nachfolgend JSI) 2018 bestätigt dies: in der Schweiz wird das ökonomische Potenzial, welches sich durch gesundheitsbedingte Produktivitätsverluste ergibt, auf rund 6,5 Mrd. CHF geschätzt (Gesundheitsförderung Schweiz, 2019, S. 3).

Generell hat sich die Wahrnehmung von Stress, emotionale Erschöpfung sowie Zeit- und Termindruck in den vergangenen Jahren deutlich verschärft (Poulsen, 2012, S. 13). So gaben laut JSI 2018 rund 27% der befragten Schweizer Erwerbstätigen an emotional erschöpft zu sein, ein Anstieg von ca. 5% seit 2015 (Gesundheitsförderung Schweiz, 2019, S. 3). Der JSI ermittelt seit 2014 Daten zu den Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress auf die Gesundheit und Produktivität von Erwerbstätigen in einem breiten Feld von Arbeitsbereichen (S. 1).

Auch das Schweizer Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) gab eine Studie in Auftrag mit dem Ziel, die aktuelle Situation in Bezug auf arbeitsbedingten Stress in der Schweiz zu erfassen. In der Stressstudie von 2010 gab rund ein Drittel (34%) der befragten Schweizer Erwerbsbevölkerung an, sich dauerhaft bei der Arbeit gestresst zu fühlen (Simone Grebner, Ilana Berlowitz, Vanessa Alvarado & Manuel Cassina, 2010, S. 23).

Weiter ergab der Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ), dass die Berufsgruppen des Sozial- und Gesundheitswesens, die Spitze der Burnoutsymptome anführen. 44% der Sozial Arbeitenden geben an, Burnoutsymptome zu zeigen (COPSOQ, 2019).

Fachkräfte der Sozialen Arbeit sind den Herausforderungen und den Ansprüchen des Doppelmandates ausgesetzt, wonach die Profession Soziale Arbeit sich einerseits an Hilfs- und Kontrollinteressen des Staates, der Institution und der Gesellschaft orientiert

und andererseits an den Bedürfnissen, Erwartungen und Ansprüchen der Klientel (Lothar Böhnisch & Hans Lösch, 1973). Silvia Staub-Bernasconi (2007) fügt diesem Doppelmandat ein drittes Mandat hinzu: durch die wissenschaftliche Fundierung der Methoden und durch den Ethikkodex, der sich an der Menschenwürde orientiert, bildet dieses Mandat die Grundlage für die Soziale Arbeit als Profession (S. 6).

Unter Berücksichtigung dieser Mandatierung setzt sich der Gegenstandsbereich der Sozialen Arbeit im weiten Sinne aus dem Individuum und den sozialen Systemen zusammen, im engeren dagegen aus sozialen Problemen und deren Lösungen (Beat Schmocker, 2015, S. 1).

Dies erfordert von den Fachkräften der Sozialen Arbeit ein hohes Interesse am Menschen insbesondere an dessen Erfahrungen, Bedürfnissen und Vorstellungen (Poulsen, 2012, S. 11). Um sich auf die Lebenswelt und die oft problematischen Themen der Klientel einzulassen wird eine ausgeprägte Empathiefähigkeit verlangt. Gleichzeitig müssen sie fähig sein, ein professionelles Nähe-Distanz-Verhältnis zu wahren. Nur so können sie selbst gesund bleiben und verlieren ihre Arbeitsmotivation nicht (ebd.). Die eigene Persönlichkeit ist dabei das zentrale Arbeitsinstrument, quasi das "Werkzeug", mit welchem Sozial Arbeitende arbeiten. Wie auch Werkzeuge sich nach langfristigem Gebrauch mehr und mehr abnutzen, kann die langfristige Inanspruchnahme der oben genannten Kompetenzen eine hohe emotionale Belastung darstellen und zu einer psychischen Abnutzung führen (Gerhard Zarbock, Axel Ammann & Silka Ringer, 2012, S. 23).

Es ist für viele Menschen eine grosse Herausforderung, trotz der multifaktoriellen Einflüsse ihre Physis und Psyche gesund zu halten. Dabei können Schutz- bzw. Resilienz-faktoren wie beispielsweise die eigene Robustheit, gute Freunde, Optimismus, fachliche Qualifikation oder eine hohe Sozialkompetenz als Puffer gegen Stress wirken (Mainka-Riedel, 2013, S. 6).

Die Autorenschaft hat im Rahmen dieser Bachelorarbeit eine Studie lanciert. Sie will herausfinden, wie Stress innerhalb der offenen und mobilen Kinder- und Jugendarbeit, der Schulsozialarbeit und der stationären Kinder- und Jugendhilfe im Kanton Zürich wahrgenommen und wie damit umgegangen wird. Bei der Studie wird auf Belastungsfaktoren und Ressourcen auf der institutionellen Ebene und der individuellen Ebene eingegangen. Anhand der Analyse der Ergebnisse wird eine Handlungsempfehlung zum Umgang mit Stress auf den beiden Ebenen abgegeben.

Diese Bachelorarbeit richtet sich an alle interessierten Mitarbeitenden und Führungskräfte der offenen und mobilen Kinder- und Jugendarbeit, der Schulsozialarbeit sowie der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Interessierten Personen und Institutionen

wurde ausserdem angeboten, die Forschungsergebnisse und Handlungsempfehlungen zukommen zu lassen. Ein Dutzend Personen nahm dieses Angebot gerne an.

Überdies kann die vorliegende Studie als Grundlage oder Inspiration für künftige Stresstudien oder Bachelorarbeiten mit dem Fokus auf die Stressthematik innerhalb der Sozialen Arbeit genutzt werden. Insofern gehören Studierende der Sozialen Arbeit genauso zur Zielgruppe dieser Bachelorarbeit wie Personen, welche sich aus persönlichem Interesse mit dem Thema Stress in der Sozialen Arbeit befassen.

## 2 Ausgangslage für die Forschungsarbeit

Es wurden bereits einige Studien in Bezug auf Stress am Arbeitsplatz durchgeführt. Die Soziale Arbeit wird darin lediglich als eine Profession von Vielen aufgeführt. Die Profession Sozialer Arbeit kann in Arbeitsfeldern unterteilt werden, wobei Arbeitsfelder als Bereiche der Profession verstanden werden können (Gregor Husi & Simone Villiger, 2012, S. 42). Aufgeteilt auf die Sozialarbeit, die Sozialpädagogik und die Soziokulturelle Animation gibt es 27 Arbeitsfelder (S. 46). Die Autorenschaft stellte während der Recherchen fest, dass diese Arbeitsfelder in grosser Zahl im Kanton Zürich vertreten sind.

Die Suche nach konkreten Informationen bezüglich Stress innerhalb dieser Arbeitsfelder blieb erfolglos, weshalb sich die Autorenschaft dazu entschloss, anhand einer eigenen Studie diese Wissenslücke zu schliessen.

Bei der Auswahl der Arbeitsfelder stützt sich die Autorenschaft auf interne Datenerhebungen der Hochschule Luzern (HSLU). Diese ergaben, dass angehende Soziokulturelle Animator\*innen ihr Praktikum in der offenen oder mobilen Kinder- und Jugendarbeit absolvieren (ebd.). Die Absolvent\*innenbefragung von Mario Störkle (2017) bestätigt diese Zahlen: Eine quantitative Onlinebefragung bei allen Absolventen\*innen (seit 1990) zeigt, dass gut ein Drittel der Befragten aktuell einer Tätigkeit im Handlungsfeld der offenen und mobilen Kinder- und Jugendarbeit nachgeht (ebd.).

Weiter ergaben die Datenerhebungen, dass die meisten Studierenden des Berufsprofils Sozialarbeit ihr Ausbildungspraktikum in der Schulsozialarbeit absolvieren (Ressort Praxis, 2016).

Angehende Sozialpädagog\*innen der HSLU absolvieren ihr Praktikum mehrheitlich im Behindertenwesen, im Straf- und Massnahmevollzug oder in der stationären Kinder- und Jugendhilfe (ebd.).

Diese Informationen, wie auch die persönlichen Praxisbezüge in der stationären Kinder- und Jugendhilfe und der offenen und mobilen Kinder- und Jugendarbeit, veran-

lasste die Autorenschaft dazu, diese beiden Arbeitsfelder und zusätzlich die Schulsozialarbeit im Kanton Zürich in Bezug auf Stress zu erforschen.

### 3 Leitfragen, Struktur der Bachelorarbeit

In diesem Kapitel wird auf die Leit- und Unterfragen eingegangen die dieser Arbeit zu Grunde liegen. Diese Leitfragen geben gleichzeitig den strukturellen Aufbau der Arbeit vor.

Der Fokus dieser Bachelorarbeit liegt darauf, wie Stress in ausgewählten Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit im Kanton Zürich verursacht werden kann, wie er wahrgenommen und damit umgegangen wird. Dazu wurde folgende Hauptfragestellung erarbeitet:

*Inwiefern sind Fachkräfte der Sozialen Arbeit in den Arbeitsfeldern der offenen und mobilen Kinder- und Jugendarbeit, der Schulsozialarbeit und der stationären Kinder- und Jugendhilfe im Kanton Zürich von arbeitsbedingtem Stress betroffen?*

Um diese Hauptfrage zu beantworten wurde eine eigene Studie durchgeführt, welche im Anschluss an dieses Kapitel kurz vorgestellt wird.

Die Autorenschaft stützt sich bei der Beantwortung folgender Unterfrage auf die Ergebnisse der Forschungsarbeit von Irmhild Poulsen (2012) und auf weitere Fachliteraturen:

- 1) *Wodurch sind Fachkräfte der Sozialen Arbeit in den Arbeitsfeldern gefordert und besonders gefährdet an arbeitsbedingtem Stress zu erkranken?*

Anhand des Tripelmandates wird im fünften Kapitel diese Unterfrage beantwortet, wobei vor allem das Augenmerk auf das erste Mandat (Hilfe und Kontrolle) und das zweite Mandat (klientenbezogene Bedürfnisse und Erwartungen) gerichtet wird. Darin werden mögliche Einflüsse auf das Stresserleben von Fachkräften der Sozialen Arbeit aufgezeigt. Ebenfalls in diesem Kapitel werden die jeweiligen Forschungsergebnisse zu den Stressoren präsentiert.

Um der Stressthematik näher zu kommen werden im sechsten Kapitel theoretische Grundlagen beschrieben. Dazu wurde folgende Frage entworfen:

- 2) *Was wird unter arbeitsbedingtem Stress verstanden und welche weiteren relevanten Begrifflichkeiten, Erklärungsansätze und Modelle lassen sich beschreiben?*

In diesem Kapitel wird sowohl auf den Erkenntnisstand der Stressforschung, als auch auf verschiedene Erklärungsmodelle von Stress eingegangen. Ausserdem wird ausgeführt, auf welchen Begriffsdefinitionen von Stress, insbesondere dem arbeitsbedingten, diese Arbeit basiert.

Weiter wird näher auf eine Auswahl an relevanten Modellen zur Erklärung von Stress eingegangen: Die Autorenschaft beschreibt reizorientierte Stressmodelle und stellt anhand des allgemeinen Adaptionssyndrom (AAS) nach Hans Selye ein reaktionsorientiertes Modell und anhand des transaktionalen Stressmodells nach Richard Lazarus einen Vertreter der kognitiven Stressmodelle vor.

Um herauszufinden inwiefern die vorgestellten Stressoren sich auf die Arbeit in den Arbeitsfeldern auswirkt, wie sie wahrgenommen und wie damit umgegangen wird, wurden die folgenden beiden Forschungsfragen gestellt:

- 3) *Wie wird Stress am Arbeitsplatz von den Fachkräften in den genannten Arbeitsfeldern wahrgenommen?*
- 4) *Wie gehen Fachkräfte und Institutionen der genannten Arbeitsfelder mit Stress am Arbeitsplatz um?*

Im Kapitel sieben wird aus neurowissenschaftlicher Perspektive erklärt, wie eine Stressreaktion abläuft. In diesem Kapitel werden Stresssymptome behandelt und deren Auswirkungen auf die psychische Gesundheit von Sozial Arbeitenden. Diesbezüglich werden die entsprechenden Forschungsergebnisse vorgestellt und ausgewertet. Unter Bezug des Salutogenese-Konzepts von Aaron Antonovsky und anderen Gesundheitskonzepten werden die Begriffe Gesundheit und Krankheit definiert. Hierzu werden ebenfalls entsprechende Forschungsergebnisse präsentiert.

Um den Umgang mit Stress zu thematisieren stellt sich die Autorenschaft folgende Frage:

- 5) *Wie kann arbeitsbedingter Stress bewältigt werden?*

Unter anderem anhand des transaktionalen Stressmodells, oder genauer dem darin beschriebenen Coping-Prozess (Bewältigungsprozess), werden die Themen Stress-

bewältigung und Stressmanagement im neunten Kapitel aufgegriffen. Darin wird ausserdem das Verständnis von Ressourcen definiert und vorhandene Ressourcen in den untersuchten Arbeitsfeldern vorgestellt.

Im Anschluss an das Kapitel neun folgt das Fazit, welches gleichzeitig als Schlussfolgerung für die Handlungsempfehlung dient, welche die Bachelorarbeit abschliesst. Dafür wurde folgende Frage entworfen:

- 6) *Welche Handlungsempfehlungen können anhand der Erkenntnisse aus der Datenanalyse auf institutioneller Ebene und individueller Ebene abgeleitet werden?*

Bevor nun in die Tiefen der Bachelorarbeit eingetaucht werden kann werden im Folgenden die methodischen Aspekte der Studie beschrieben.

## **4 Methodische Aspekte der Studie**

In diesem Kapitel wird die Untersuchung kurz beschrieben. Zunächst wird auf theoretische Grundlagen der Studie eingegangen. Anschliessend wird in Abschnitt 4.2 aufgeführt, an wen sich die Umfrage richtete und wie viele Personen der jeweiligen Gruppen teilgenommen haben. Weiter wird vorgestellt, in welcher Form und in welchem Zeitraum die Studie durchgeführt wurde. Genauere Informationen über den Fragenkatalog werden im darauffolgenden Abschnitt behandelt. Das Kapitel wird mit Informationen bezüglich Darstellung und Lesbarkeit der Ergebnisse abgeschlossen.

### **4.1 Theoretische Grundlage**

Als theoretische Grundlage für die Studie dient das "Rahmenmodell zur Erforschung von Stress in Organisationen/Betrieben" von Robert Kahn und Philippe Byosiere (1992, S. 592). In dieser Taxonomie werden die relevanten Aspekte des Stressprozesses in Organisationen aufgeführt.

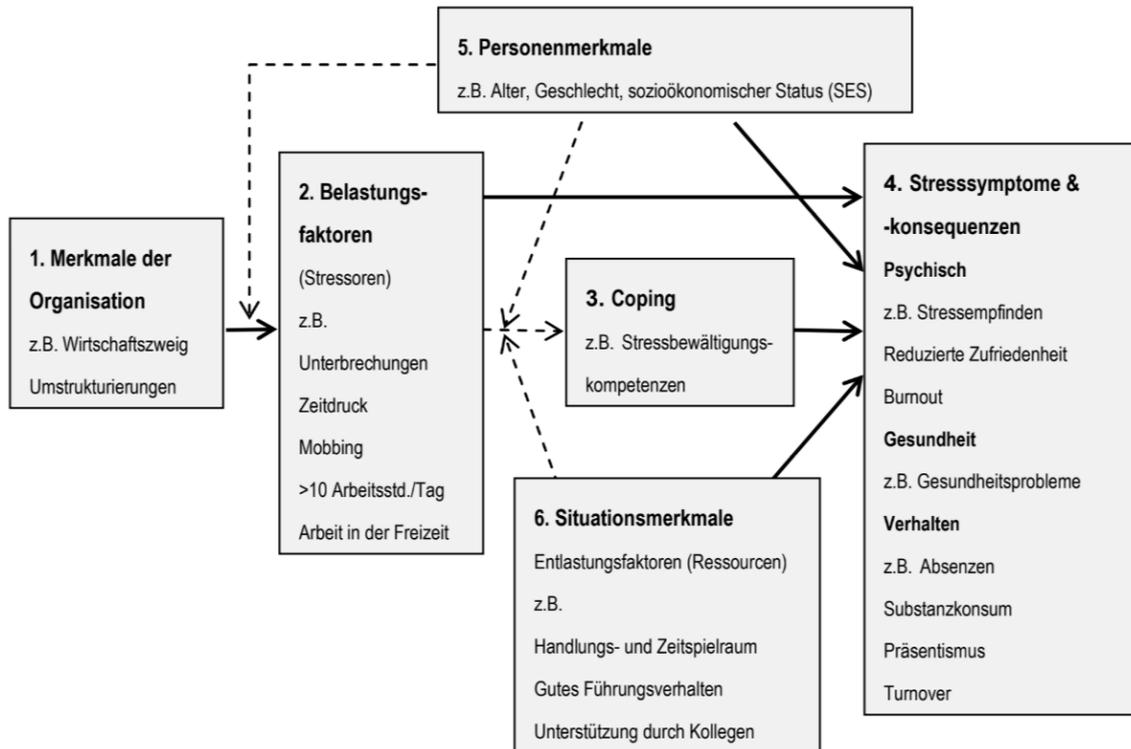


Abb. 1: Rahmenmodell zur Erforschung von Stress in Organisationen (leicht modifizierte Darstellung nach Kahn & Byosiere, 1992, S. 592)

Die Studie orientiert sich an den Teilaspekten des in Abb. 1 dargestellten Stressprozesses. Zur Repräsentation für jeden Teilaspekt wurden für die Umfrage Indikatoren gewählt, welche sich aus der Stressforschung und anhand der Fachliteratur als besonders wichtig erwiesen haben. (1) Die Merkmale der Organisation werden in Abschnitt 5.1 beschrieben.

In der BA-Studie werden u.a. die (2) Belastungsfaktoren untersucht, die im Abschnitt 5.4 beschrieben und ausgewertet werden. Weiter werden die individuellen (3) Copingstrategien im Abschnitt 9.4.3 (individuelles Stressmanagement) beschrieben und die Forschungsergebnisse dargestellt. Die Wahrnehmung von Stress anhand von (4) Stresssymptomen wird wie bereits erwähnt in Kapitel sieben ausgewertet. Die Auswertung von (5) Personenmerkmalen findet im Kapitel acht (psychische Gesundheit von Sozial Arbeitenden) Eingang in die Bachelorarbeit und (6) Situationsmerkmale werden im Abschnitt 9.2 (institutionelle Ressourcen) thematisiert.

In der vorliegenden Bachelorarbeit werden die jeweiligen Bestandteile des Stressprozesses bezüglich ihrer Bedeutung für die Arbeitsfelder Jugendarbeit, Schulsozialarbeit und stationäre Kinder- und Jugendhilfe im Kanton Zürich untersucht.

## 4.2 Stichprobe

Die Onlineumfrage richtete sich an ausgebildete Fachkräfte aus den Arbeitsfeldern Kinder- und Jugendarbeit, Schulsozialarbeit und stationären Kinder- und Jugendhilfe im Kanton Zürich.

Die Stichprobe setzt sich aus  $n=96$  Fachkräften der offenen und mobilen Kinder- und Jugendarbeit,  $n=140$  Fachkräften der Schulsozialarbeit und  $n=40$  Fachkräften der stationären Kinder- und Jugendhilfe zusammen. Fünf Personen gaben an, in einem anderen Arbeitsfeld tätig zu sein, und eine Person enthielt sich. Diese sechs Personen werden in der Studie ausgeklammert.

Daraus ergibt sich eine repräsentative Stichprobe von  $N=276$  Teilnehmenden.

## 4.3 Onlineumfrage, Untersuchungszeitraum

Für die vorliegende Studie wurde mit der webbasierten Software EvaSys gearbeitet. Die Hochschule Luzern stellt diese Software Studierenden und Dozierenden für Umfragen und Evaluationen zur Verfügung.

Die Befragten wurden via E-Mail kontaktiert, wobei die Adressen eigenhändig von der Autorenschaft im Internet zusammengetragen wurden.

Am 17. Oktober 2019 um 11:21 wurde die Losung per E-Mail an insgesamt 593 potenzielle Teilnehmende versendet. 30 E-Mails konnten aus technischen Gründen nicht zugestellt werden. Zugestellt wurden demnach 563 E-Mails. Der Wortlaut der Lösungs-E-Mail ist im Anhang 6 abgedruckt.

Die Inhaber\*innen von repräsentativen E-Mailadressen (z.B. info@beispielinstitution.ch) wurden gebeten, die Losung an Mitarbeitende weiterzuleiten. Aus diesem Grund kann keine exakte Rücklaufquote genannt werden. Davon ausgehend, dass 282 Personen von mindestens 563 zugestellten E-Mails teilnahmen, ergibt sich eine Rücklaufquote von maximal 50.1%.

Die Umfrage wurde am 10. November 2019 um 23:59 beendet.

## 4.4 Fragenkatalog

Im Fragenkatalog wurden einige Fragen aus der Stresstudie 2010 des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) integriert. Da die BA-Studie das Thema Stress in der Sozialen Arbeit untersucht, wurden zusätzlich eigene Fragen entwickelt. Fragen zum Thema Belastungsfaktoren (Stressoren) und Stresswahrnehmung basieren teilweise auf der Forschung von Irmhild Poulsen, sowie auf eigener Erfahrung aus der Praxis. Die Fragen wurden in einem Pretesting ( $N=10$ ) geprüft und als geeignet befunden.

Das Ausfüllen der Umfrage dauerte max. 15 Minuten.

Insgesamt umfasst der Fragebogen 84 Fragen zu folgenden Themenbereichen:

- Anstellung
- Arbeitszeiten und Mehrarbeit
- Pausen
- (Institutionelle und individuelle) Ressourcen
- (Institutionelle und individuelle) Stressoren
- Individuelle Stresswahrnehmung und Stressreaktionen
- Arbeit und Gesundheit
- Arbeit und Zukunft
- Angaben zur Person

Der Fragebogen ist vollständig im Anhang abgedruckt.

#### 4.5 Ergebnisdarstellung und Lesbarkeit

Die Studie wurde im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit durchgeführt. Aufgrund der vorgegebenen Zeichenzahl von maximal 170'000 Satzzeichen für die Bachelorarbeit wird auf eine umfassende Darstellung des Forschungsstandes verzichtet. Die relevanten Forschungsergebnisse werden in reduzierter Form präsentiert. Jedes vorgestellte Ergebnis wird anhand eines Diagramms und mit einem Verweis auf den Anhang dargestellt. Die Relevanz der Forschungsergebnisse ergibt sich aus den Fragestellungen, welche weiter oben bereits beschrieben wurden.

Zur Lesbarkeit werden folgende Abkürzungen verwendet:

- KJA für die offene und mobile Kinder- und Jugendarbeit
- SSA für die Schulsozialarbeit
- Stat. KJH für die stationäre Kinder- und Jugendhilfe
- BA-Studie für die Studie, welche im Rahmen dieser Bachelorarbeit durchgeführt wurde
- OV-(Kürzel des Arbeitsfeldes) (z.B. OV-KJA) steht für die Optimierungsvorschläge des entsprechenden Arbeitsfeldes. Die zusammengeführten Optimierungsvorschläge werden mit OV-Gesamt abgekürzt.
- Inst. Res.-(Kürzel des Arbeitsfeldes) (z.B. inst. Res.-SSA) steht für die institutionellen Ressourcen des entsprechenden Arbeitsfeldes. Die zusammengeführten institutionellen Ressourcen werden mit inst. Res.-Gesamt abgekürzt.

Die Anzahl der Teilnehmenden bzw. Aussagen pro Arbeitsfeld werden jeweils mit  $n$ =(Teilanzahl) dargestellt. Die Darstellung der Gesamtbeteiligung bei einem untersuch-

ten Indikator, wie auch die Gesamtheit aller diesbezüglich geäußerten Aussagen wird mit  $N=(\text{Gesamtanzahl})$  vorgenommen.

Grundsätzlich werden von der Autorenschaft genderneutrale Begriffe verwendet. In Zitaten wird auf eine Genderifizierung verzichtet, um den ursprünglichen Wortlaut nicht zu verändern. Erweist es sich schwierig, einen passenden genderneutralen Begriff zu finden so wird der betreffende Begriff mit einem Sternchen \* gekennzeichnet (z.B. Sozialpädagogen\*innen).

## 5 An- & Herausforderungen und Überforderung in der Sozialen Arbeit

Wie eingangs erwähnt, sind Fachkräfte der Sozialen Arbeit den An- und Herausforderungen des Tripelmandates ausgesetzt. Da das dritte Mandat von Silvia Staub-Bernasconi wenig Einfluss in die Forschung nahm, wird darauf nicht genauer eingegangen. Das doppelte Mandat von Böhnisch und Lösch (1973) ist hingegen ein zentrales Strukturmerkmal der Dienstleistungsfunktion der Sozialen Arbeit, die "ein stets gefährdetes Gleichgewicht zwischen den Rechtsansprüchen, Bedürfnissen und Interessen des Klienten einerseits und den jeweils verfolgten sozialen Kontrollinteressen seitens öffentlicher Steuerungsagenturen andererseits" aufrecht halten muss (ebd.).

Anhand von diesen beiden Mandaten werden in den Abschnitten 5.1 und 5.2 einige Herausforderungen aufgezeigt, die den Fachkräften der Sozialen Arbeit in ihrem Arbeitsalltag begegnen können. Anschliessend werden im Abschnitt 5.3 die Forschungsergebnisse zu den konkreten Stressoren präsentiert und zusammengefasst.

### 5.1 Das erste Mandat: Hilfe und Kontrolle

Das erste Mandat hat zwei Richtungen. Auf der einen Seite steht die Hilfe durch die Orientierung an den Ansprüchen der Klientel, auf der anderen die gesellschaftliche Kontrolle.

Die Institutionen Sozialer Arbeit sind die Instanzen, welche den Anspruch auf Schutz und Hilfe von Personen gewährleisten und zur Prävention beitragen.

Als Vertreter der Soziokulturellen Animation wird in dieser Bachelorarbeit auf die offene und mobile Kinder- und Jugendarbeit (KJA) eingegangen. Diese folgt den Prinzipien der Offenheit, Niederschwelligkeit, Freiwilligkeit und Partizipation (frjz, ohne Datum). Sie hat einen sozialpolitischen, pädagogischen und soziokulturellen Auftrag. Durch unterschiedliche Angebote setzt sich die KJA dafür ein, dass Kinder und Jugendliche im Gemeinwesen partnerschaftlich integriert sind, sich wohl fühlen und an den Prozes-

sen unserer Gesellschaft mitwirken können. Ebenso fördert die KJA Kinder und Jugendliche auf dem Weg zur Selbstständigkeit (ebd.).

Die Schulsozialarbeit (SSA) fördert mit partizipativen, präventiven und intervenierenden Ansätzen die Teilhabe, gestaltet die Schule als Lern- und Lebensort mit und bildet die Schnittstelle zwischen Kindern, Familien, Schule und Organisationen des Sozialwesens (ZHAW, ohne Datum). Dabei basiert die Wirkungschronologie der SSA auf der Unterscheidung zwischen freiwillig, nicht-freiwillig und unfreiwillig (Kanton Zürich, 2016, S. 15).

Die stationäre Kinder- und Jugendhilfe (stat. KJH) ist ein sozialpädagogisches Arbeitsfeld, das sich dynamisch im Zusammenspiel von Gemeinden, Kantonen und privaten Trägern entwickelt (Liesen, Christian, 2018). Sie bietet allgemeine Förderung von Kindern, Jugendlichen und Familien, unterstützt, begleitet und betreut diese bei der Bewältigung besonderer Herausforderungen und Belastungen oder leistet ergänzende Hilfen zur Erziehung (ebd.). Heinz Messmer, Lukas Fellmann und Marina Wetzler (2016, S. 1) weisen darauf hin, dass vergleichsweise zu anderen Arbeitsfeldern, jeweils wenig Leistungen freiwillig vereinbart werden.

Die gesellschaftlichen Ordnungs- und Kontrollinteressen, durch Normen und Haltungen seitens der Institution bzw. des Staates und der Gesellschaft bilden den zweiten Teil des Mandats (Böhnisch, Lösch, 1973, S. 37). Die Kontrolle über Ziel und Zweck einer Einrichtung Sozialer Arbeit obliegt dem Staat. Dabei werden Zielgruppen, Ressourcen und Leistungen oft per Gesetz festgelegt (Vicky White, 2000, S. 10).

In der Schweiz wird sowohl die Förderung einer optimalen Entwicklung als auch der Schutz Minderjähriger vor Gefährdung im Bundesrecht und in der kantonalen Gesetzgebung festgehalten (Andrea Hauri & Marco Zingaro, 2013, S. 18). Darin wird umschrieben, unter welchen Voraussetzungen der Staat in elterliche Rechte eingreifen darf, kann oder muss. Die Gesetze definieren zudem zahlreiche Massnahmen, die zum Schutz und Prävention beitragen (ebd.).

Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (KESB) sind die ausführenden Instanzen. Sie stellen den Schutz der Personen sicher, die nicht in der Lage sind, selbständig die notwendige Unterstützung einzuholen (KESB, 2019). Je nach Bedarf setzt die KESB Beistände\*innen ein, leitet Betreuungsmassnahmen in die Wege oder ordnet eine Unterbringung in einer stationären Institution an (ebd.).

Professionelle und bürokratische Verhaltenskodizes können jedoch divergieren, was zu einem Loyalitätskonflikt der beiden Teilmandate führen kann (Böhnisch & Lösch, 1973, S. 27). Dieser Loyalitätskonflikt manifestiert sich darin, dass professionelles Handeln der Sozial Arbeitenden auf Fach- und Handlungswissen beruht, das im Verwaltungswissen nicht mit einbezogen wird (S. 28).

## 5.2 Das zweite Mandat: Bedürfnisse & Erwartungen der Klientel

Die Adressierten der KJA, der SSA oder der stat. KJH haben oft entwicklungshinderliche, blockierende und entmutigende Erfahrungen erlebt (z.B. durch mehrfache Beziehungsabbrüche, Scheidungskonflikte der Eltern, Auswirkungen einer Suchtproblematik) oder erfahren und beobachteten physische und psychische Gewalt (Poulsen, 2012, S. 25). Sukzessiv wurden grundlegende Gefühle von Misstrauen, Zukunftsangst, Einsamkeit oder persönlicher Bedeutungs- und Wertlosigkeit internalisiert (S. 26).

In der Persönlichkeitsentwicklung durchläuft ein Kind nach Erik H. Erikson (2009) insgesamt acht Entwicklungsstufen. Besonders die ersten fünf bis zur Pubertät sind durch die Entwicklung fundamentaler Gefühle gekennzeichnet. In diesen Phasen sind die Kinder und Jugendlichen unbedingt auf Erwachsene angewiesen, die mit ihnen eine zuverlässige Beziehung eingehen. Nur so kann sich das Gefühl von Vertrauen, Autonomie, Selbstvertrauen (Initiative), Selbstwert (Werksinn) und Identität aufbauen (S. 96 - 100). Dafür müssen die Heranwachsenden von ihren Bezugspersonen bedingungslos an- und ernstgenommen, wertgeschätzt und akzeptiert werden (Poulsen, 2012, S. 26). Gerade im stationären Setting müssen Fachpersonen diese Funktion übernehmen, dabei aber gleichzeitig einen Loyalitätskonflikt mit den leiblichen Eltern vermeiden.

Kinder- und Jugendliche eignen sich (soziale und lokale) Räume an, um sich in ihrer Lebenswelt zu entfalten. Durch die aktive Suche nach Grenzen und Konflikten, nach Auseinandersetzungen und Gesprächen wachsen sie und entwickeln ihre Persönlichkeit. Um diesen Prozess wirksam zu unterstützen und anzuregen müssen sich Fachpersonen der Sozialen Arbeit immer wieder als Beziehungspersonen anbieten. Sie müssen die tiefen liegenden Motive, also die Gefühle, die Wünsche und die verborgenen Hoffnungen ihrer Klientel wahrnehmen und verstehen (ebd.).

Gemäss Hans Thiersch (2005) ist die Alltags- und Lebensweltorientierung ein massgebendes Rahmenkonzept für die Soziale Arbeit (S. 6). Die Lebenswelt der Klientel ist dabei der Schauplatz, auf welchem die Soziale Arbeit agiert (Thiersch, 2004, S. 23).

Auch Herman Nohl (2004) betrachtet die Kenntnis seines Gegenübers als unentbehrliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Soziale Arbeit (S. 287). Das Geheimnis in der Arbeit mit Menschen sieht Nohl in der von Bedingungslosigkeit geprägten Beziehungsarbeit und weist auf die Individualität und Dynamik jeder Beziehung hin (ebd.).

Carl Rogers greift diesen Aspekt mit den Worten "die klientenzentrierte Orientierung ist eine sich ständig weiterentwickelnde Form der zwischenmenschlichen Beziehung, die Wachstum und Veränderung fördert" auf (1999, S. 17). Im personenzentrierten Ansatz wird davon ausgegangen, dass jedes Individuum über Potenziale verfügt, sich selbst

zu verstehen, seine Grundeinstellungen und Selbstkonzepte und sein Verhalten zu verändern und anzupassen (Rogers, 2012, S. 66 - 67). Um dieses Potenzial zu erschliessen, muss ein klar definierbares Klima förderlicher psychologischer Einstellungen hergestellt werden. Gemäss Rogers sollten in jeder Form von Beziehung drei sich ergänzende Bedingungen erfüllt sein (ebd.):

- Als erste Bedingung nennt er die **Kongruenz**, die Echtheit der beziehungsanbietenden Person. Es geht darum, in der Beziehung zu *sein* und nicht nur so zu tun als ob. Das bedeutet, dass die betreuende Person sich über ihre eigenen Gefühle und Einstellungen im Klaren sein muss und diese transparent in die Beziehung einbringt (ebd.).
- Als zweite Bedingung nennt Rogers die **Akzeptanz**, welche ein akzeptierendes, teilnehmendes und wertschätzendes Klima umfasst. Er bezeichnet das als "bedingungslose positive Zuwendung". Das beinhaltet, den momentan erlebten Emotionen und Projektionen des Gegenübers Raum zum Ausleben zu geben und positive Erfahrungen zu ermöglichen (ebd.). Im Zusammenhang mit der Kongruenz bedeutet dies, seine persönlichen Einstellungen zurückzustecken, sich potenzieller, negativer Vorurteile bewusst zu sein und diese zu korrigieren (Silvia Staub-Bernasconi, 2007, S. 7).
- Das dritte förderliche Beziehungsprinzip ist das Zeigen von **Empathie** durch die Methode des aktiven Zuhörens (Rogers, 2012, S. 68). Mit entsprechender Körperhaltung und bewusstem Einsatz von nonverbaler, paraverbaler oder verbaler Kommunikation kann aktiv Anteil an Gesagtem und Erlebtem genommen werden.

Je komplexer, dynamischer oder schwerwiegender die jeweiligen Problemlagen oder die involvierten Systeme der Klientel sind, desto mehr Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen muss die jeweilige Fachkraft haben, um optimale Hilfestellungen zu geben (Poulsen, 2012, S. 25). Dies erfordert von Fachpersonen eine hohe, flexible und belastbare Beziehungsfähigkeit. Durch das hohe Engagement und tiefe Einblicke in belastende Lebensschicksale ihrer Klientel sind sie in besonderem Masse aufgefordert, die eigenen Grenzen zu kennen und zu setzen. Sie müssen ein professionelles Verhältnis von Nähe und Distanz wahren können, um nicht "auszubrennen" und chronisch zu erkranken (S. 29).

### 5.3 Konkrete Stressoren in den Arbeitsfeldern

Irmhild Poulsen lancierte 2012 im Rahmen eines Beitrags zur Burnoutprävention ein Forschungsprojekt. Mittels Fragebogen auf vorwiegend qualitativer Basis befragte sie

Fachkräfte der Jugendhilfe in ganz Deutschland mit dem Fokus auf die Stressoren und Belastungen im Berufsalltag (S. 28-30). In der BA-Studie wurden einige der meistgenannten Stressoren und Belastungsfaktoren aufgeführt. Ausserdem wurden Faktoren hinzugezogen, die sich bereits für die Stressstudie 2010 der SECO als relevante Stressoren erwiesen haben. Ergänzend flossen einige Faktoren aus persönlicher Praxiserfahrung der Autorenschaft in die BA-Studie ein.

Anhand von Skalierungsfragen konnten die Befragten angeben, inwiefern diese Faktoren als Belastung auf sie zutreffen. Die Skalierung reichte von „trifft sehr oft zu“ bis „trifft nie / nicht zu“, wobei Abstufungen dazwischen ausgewählt werden konnten. Ausserdem wurde anhand einer offenen Frage eruiert, wo die befragten Fachkräfte Optimierungspotenzial für ihre Institution sehen. Die Reihenfolge der in den folgenden Abschnitten präsentierten Forschungsergebnisse ergibt sich durch die Häufigkeit der genannten Aussagen.

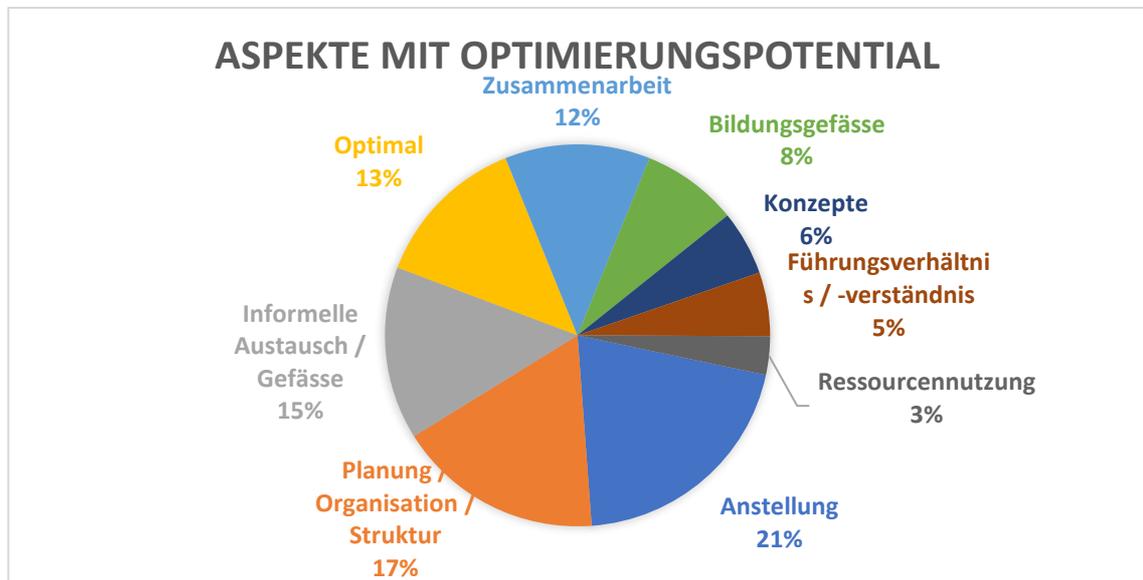


Abb. 2: Aussagen in Bezug auf optimierbare Arbeitsaspekte (eigene Darstellung)

In Abb. 2 wird ersichtlich, dass die meisten Aussagen in Bezug auf die Anstellungsverhältnisse gemacht werden (5.3.1). Es folgen die Wünsche nach einer optimalen Arbeitsorganisation (5.3.2) und nach einer Anpassung des formellen und informellen Austauschs (5.3.3). Dieser Abschnitt wird durch die Thematisierung der Bildungsgefässe ergänzt. Ein grosser Anteil der Befragten findet, dass die vorhandenen Ressourcen und Massnahmen optimal sind. Deshalb wird im Abschnitt 5.3.4 auf die Zusammenarbeit eingegangen, in welchem auch das Führungsverhältnis behandelt wird. Aus Platzgründen und aufgrund des geringen Aussagenanteils wird auf die Thematisierung der Ressourcennutzung, wie auch der Konzepte verzichtet. Stattdessen werden im Abschnitt 5.3.5 Ergebnisse zu den Stressoren, die sich im Arbeitsalltag zeigen, präsen-

tiert. Das Kapitel wird mit einer Zusammenfassung der Forschungsergebnisse in Abschnitt 5.3.6 abgeschlossen.

### 5.3.1 Anstellungsverhältnisse

Insgesamt deutet jede fünfte Aussage von den Fachpersonen aus den Arbeitsfeldern an, dass meiste Potenzial in der Anpassung der Anstellungsverhältnisse zu sehen. In der folgenden Abbildung wird ersichtlich, welche Vorschläge gemacht wurden und von wem. Im Abschnitt 9.2.2 wird auf die Potenziale insbesondere in Bezug auf das Team, eingegangen.

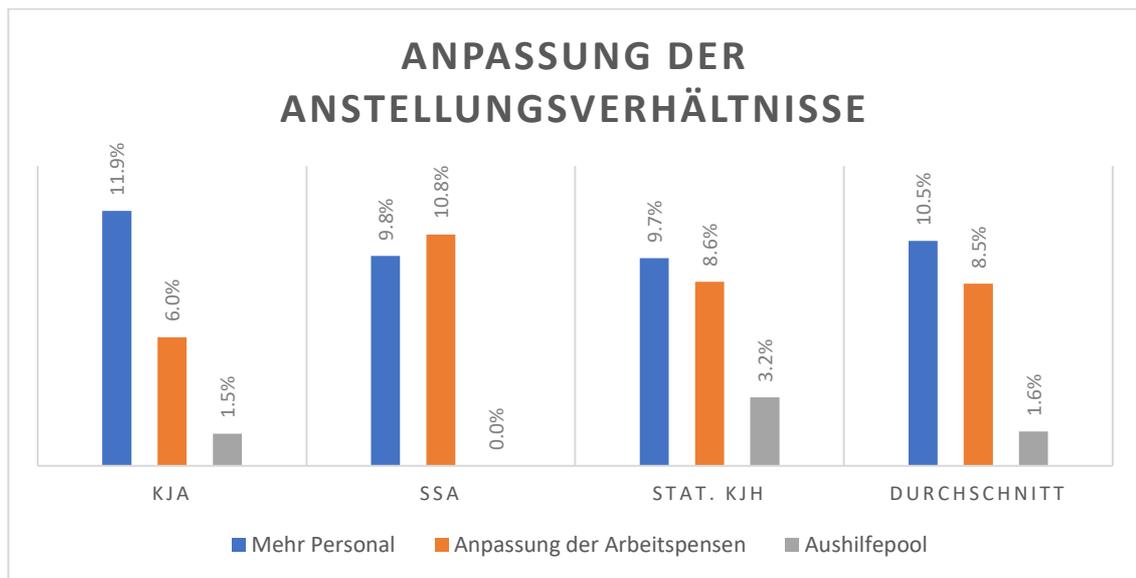


Abb. 3: Aussagen in Bezug auf die Anpassung der Anstellungsverhältnisse (eigene Darstellung)

Auf Abb. 3 fällt auf, dass vor allem Fachkräfte der KJA eine Personalerhöhung vorschlagen. In der SSA wird eher eine Pensumanpassung gewünscht. Wenige Personen schlagen einen Aushilfepool vor.

→ Siehe auch Anhang 1, Tab. 16, S. 7

#### a) Personalmangel

In einigen Institutionen spitzt sich der Mangel an Fachkräften z.B. durch eine hohe Fluktuation zu. Zudem intensiviert sich die Belastung der Fachkräfte durch Vertretungen bei Krankheitsfällen, in Urlaubszeiten oder zum Überstundenabbau (Poulsen, 2012, S. 67).

Abb. 4 zeigt, dass die Arbeit bei insgesamt rund der Hälfte der Befragten oft oder sehr oft durch Personalmangel erschwert wird.

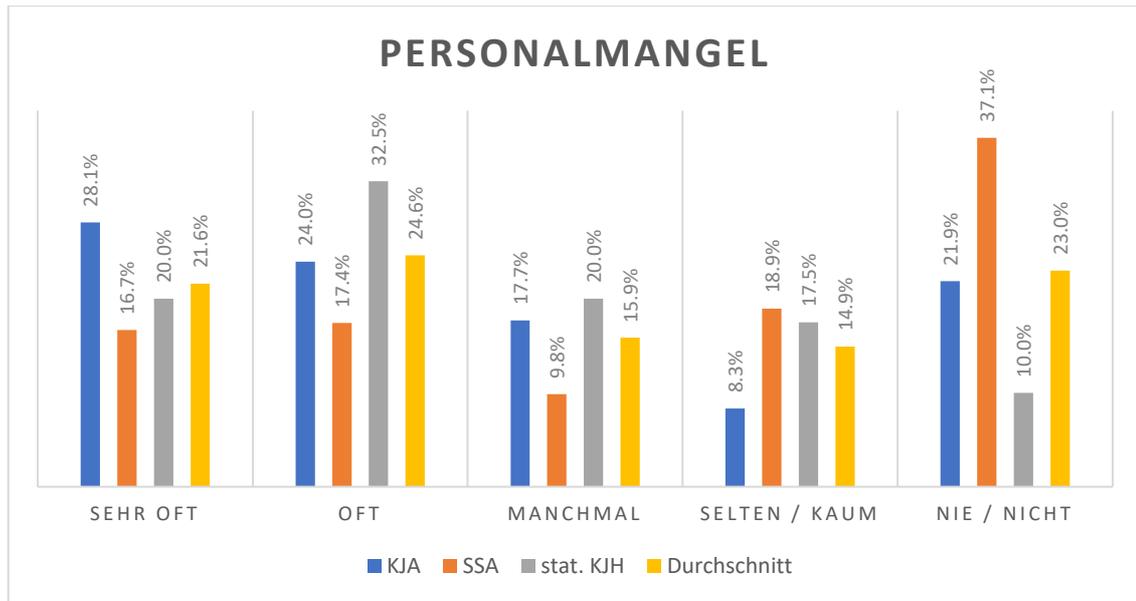


Abb. 4: Prävalenz von Personalmangel (eigene Darstellung)

Deutlich wird, dass jeweils knapp mehr als die Hälfte der stat. KJH und die KJA von Personalmangel oft oder sehr oft betroffen zu sein scheint.

Der Anteil von SSA-Fachpersonen, welche oft oder sehr oft unter diese Mangel leiden ist beinahe gleich gross, wie jener der Personen, die nie darunter leiden.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 1, S. 1

### b) Arbeitsplatzunsicherheit

Im Durchschnitt sind die befragten Personen zu 92.5% unbefristet angestellt. Abb. 5 und 6 machen deutlich, dass die Befragten in näherer Zukunft kaum um ihren Arbeitsplatz bangen müssen.

Grösstenteils wird davon ausgegangen, dass eine Kündigung aufgrund von Umstrukturierungen unwahrscheinlich ist. Insofern erscheint der Schluss naheliegend, dass Arbeitsplatzunsicherheit kein bedeutender Stressor in den Arbeitsfeldern ist. Somit könnte eher von Arbeitsplatzsicherheit als Ressource gesprochen werden.

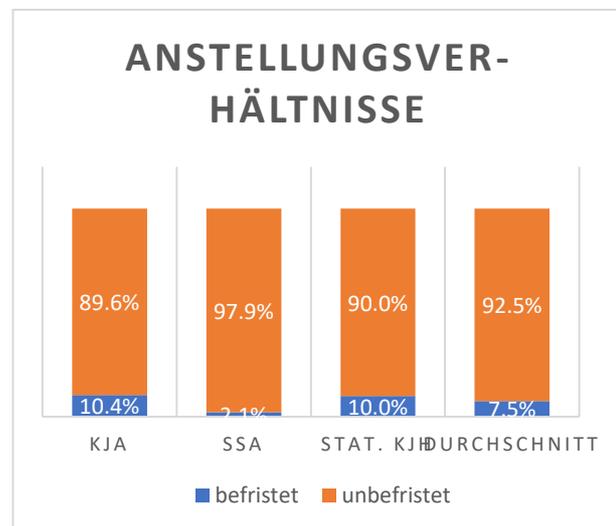


Abb. 5: Verhältnis von befristeten zu unbefristeten Arbeitsverträgen (eigene Darstellung)

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 12, S. 6

Fachpersonen verlassen demnach das Arbeitsfeld vor allem freiwillig: Auf die Frage,

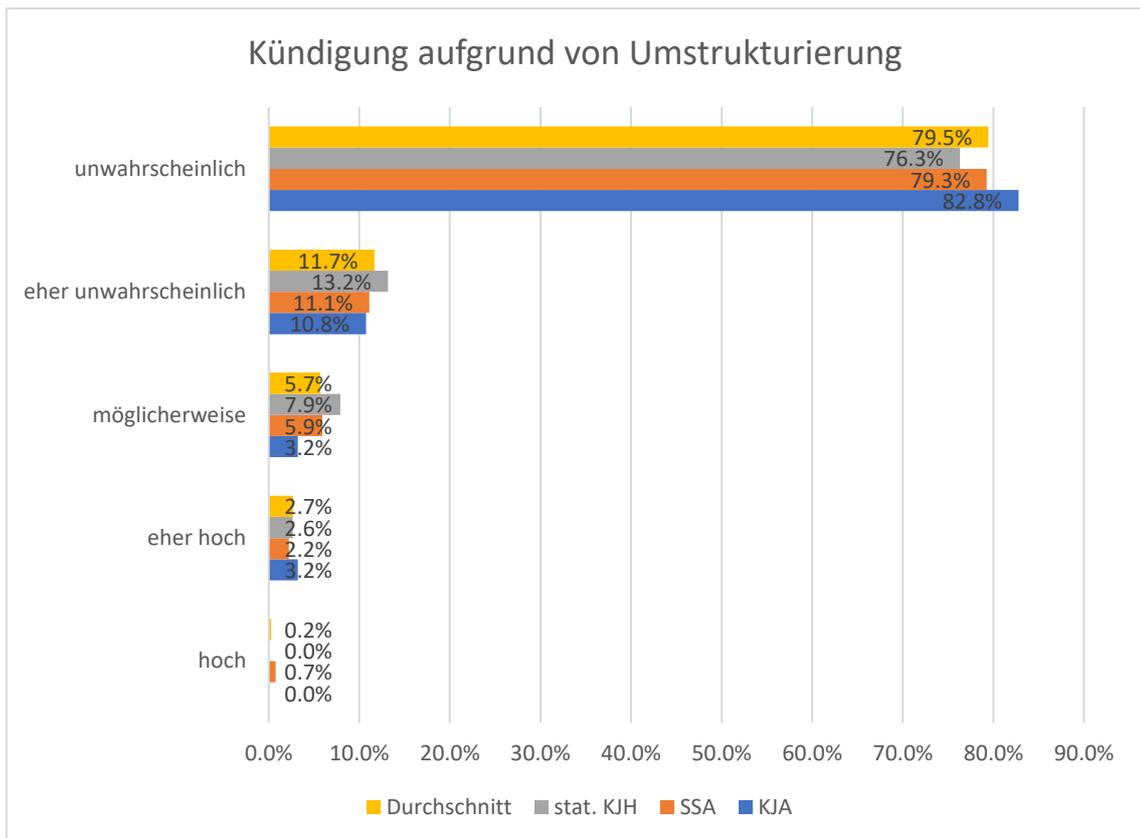


Abb. 6: *Eingeschätzte Wahrscheinlichkeit einer Kündigung aufgrund von Umstrukturierungen (eigene Darstellung)*

ob die Teilnehmenden der Studie in zehn Jahren noch im Arbeitsfeld tätig sein werden gibt über die Hälfte der Befragten an, innerhalb dieses Zeitraums aufgrund eines Stellenwechsels oder der Pensionierung das Arbeitsfeld freiwillig zu verlassen.

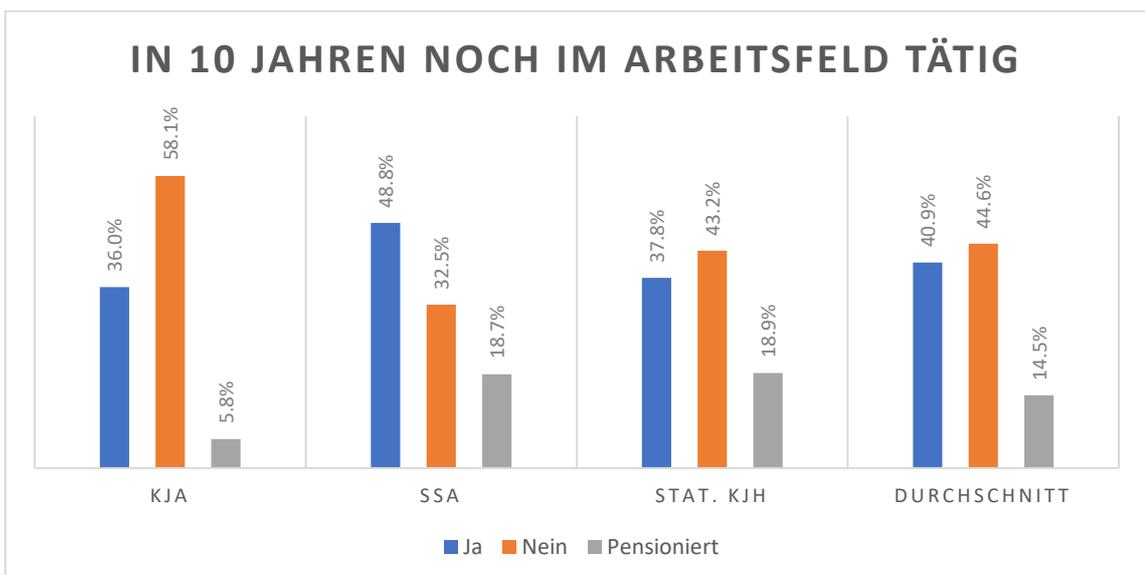


Abb. 7: *Verhältnis in Bezug auf die Zukunft (eigene Darstellung)*

In Abb. 7 wird deutlich, dass die Mehrheit der KJA-Fachkräfte und derjenigen der stat. KJH in zehn Jahren nicht mehr ihrer aktuellen Tätigkeit nachgehen werden. Es zeigt sich, dass der grösste Teil der Fachkräfte unabhängig von der Pensionierung das Arbeitsfeld verlassen werden.

→ Siehe auch Anhang 1, Tab. 2, S. 1

### **Anmerkungen zur Vorgehensweise der Datenerhebung**

In der Auseinandersetzung mit den erhobenen Daten kam die Autorenschaft zum Schluss, dass Aussagen zu künftigen Arbeitsfeldwechseln mehr Gewicht hätten, wenn diese in näherer Zukunft in Betracht gezogen würden. Deshalb empfiehlt die Autorenschaft gegebenenfalls für eine nächste Datenerhebung eine Frage zu formulieren, welche einen kürzeren Zeitraum als zehn Jahre umfasst.

### 5.3.2 Arbeitsorganisation

Befragte teilen mit, dass sie sich „[...] mehr Zeit für Fallbesprechungen, bessere zeitliche Erreichbarkeit der Stellenleitung [...]“ (OV-Gesamt, 2019, Z. 264-265) oder „kürzer, straffer gehandhabte Sitzungsgefässe“ (OV-Gesamt, 2019, Z. 25) wünschen. Ausserdem gibt es gelegentlich zu viele Gefässe, die zwar „zur Aktivierung/Unterhaltung/Abdeckung (bspw. Teamretriten) von Jugendlichen dienen sollten, im Endeffekt aber Zeit für die Beziehungsarbeit/ -aufbau und für geforderte Admin wegfallen“ (OV-Gesamt, 2019, Z. 70-74).

Kurz zusammengefasst würden die Befragten eine „Optimierung der Arbeitsabläufe und einen angepassten Zeitschlüssel je nach Situation mit der Klientel“ begrüssen (OV-Gesamt, 2019, Z. 265). Die Planung, Organisation und Strukturierung der Arbeit, deren Abläufe und insbesondere der Zeit werden in den Aussagen oft direkt und indirekt in Verantwortung gezogen. Sowohl die Potenziale, als auch die Definition von Organisation werden im Abschnitt 9.2 behandelt.

Abb. 8 zeigt, welche konkreten Anliegen aus den jeweiligen Arbeitsfeldern geäussert wurden.

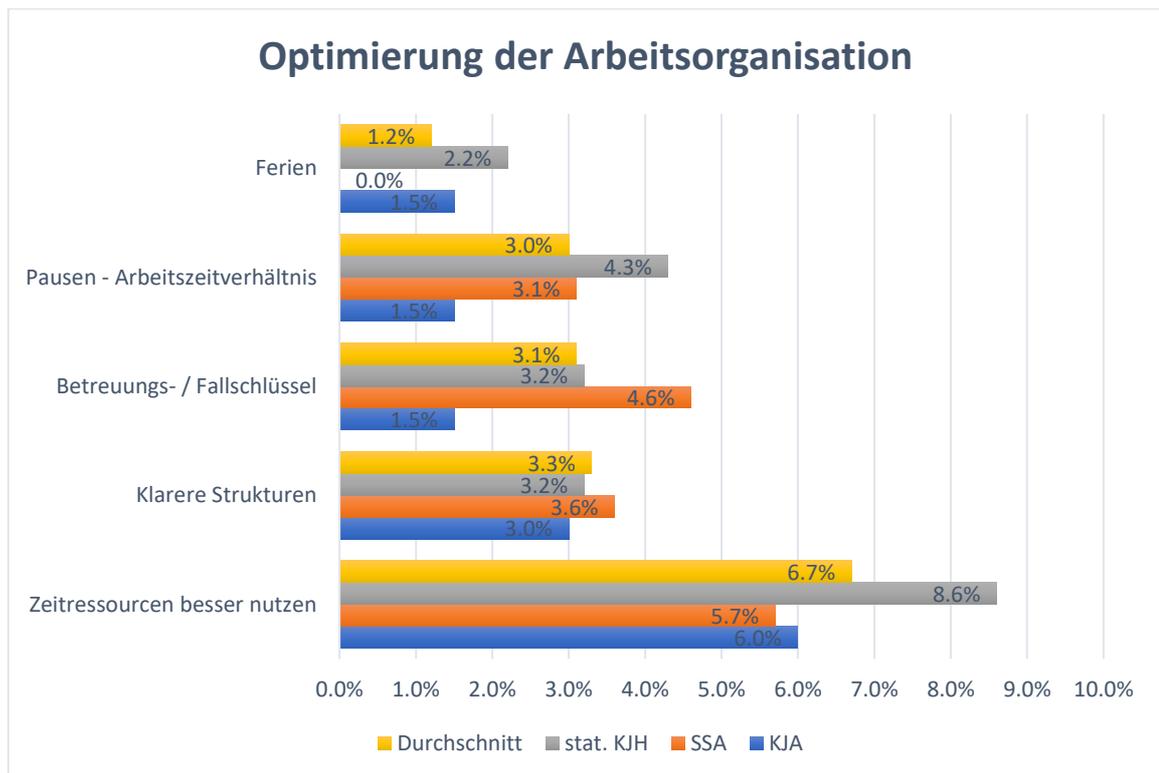


Abb. 8: Aussagen in Bezug auf die Optimierung der Arbeitsorganisation (eigene Erhebung)

In allen Arbeitsfeldern scheint ein Verbesserungsbedarf in Bezug auf das Zeitmanagement vorzuherrschen, allen voran in der stat. KJH.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 18, S. 7

### a) Arbeitsunterbrüche

Unter unvorhergesehenen Arbeitsunterbrechungen werden Unterbrüche bei der Arbeit verstanden, welche die Aufgabenausführung behindern (Grebner et al., 2010, S. 30).

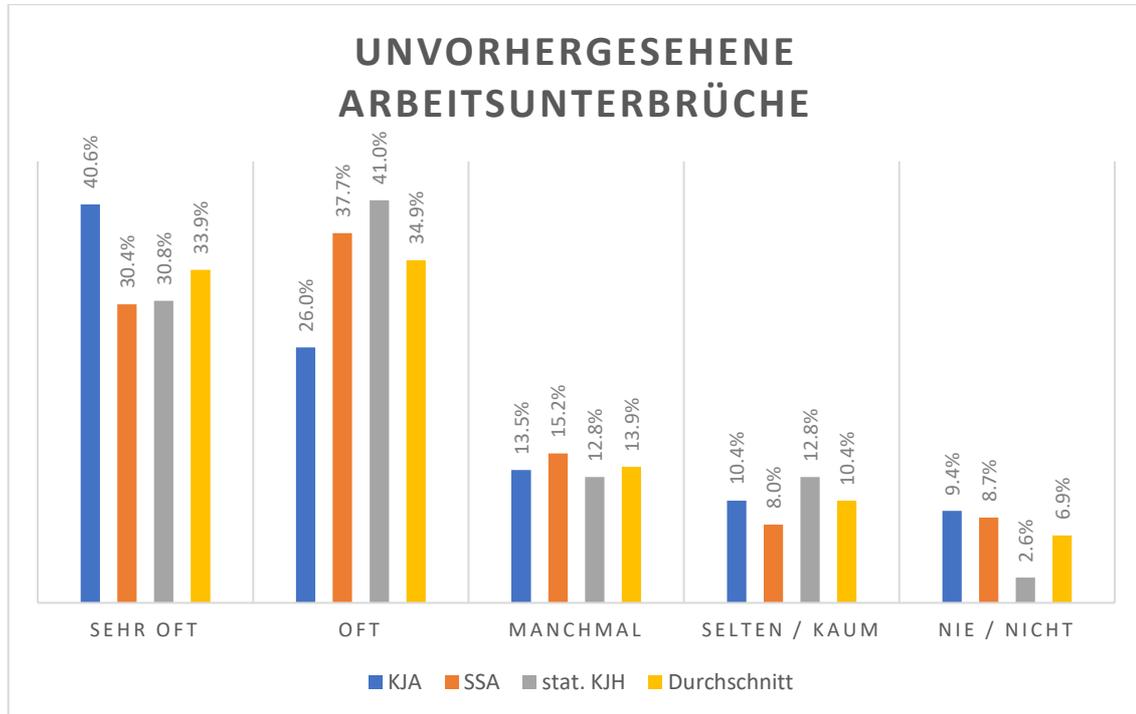


Abb. 9: Prävalenz unvorhergesehener Arbeitsunterbrüche (eigene Darstellung)

Die BA-Studie ergab, dass durchschnittlich rund 70% oft oder sehr oft bei ihrer Arbeit unterbrochen werden.

Dieser Faktor zeigt sich am häufigsten in der KJH. Allerdings erlebt auch die deutliche Mehrheit der Fachpersonen der SSA und jene der KJA unvorhergesehene Arbeitsunterbrüche als Belastung.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 7, S. 2

### b) Zeitmangel

Oft fehlt es an Zeit, um mit notwendiger Sorgfalt auf die Arbeitsaufgabe einzugehen (Poulsen, 2012, S. 63).

Abb. 10 zeigt, dass der Grossteil der befragten Fachkräfte oft oder sehr oft von diesem Faktor betroffen ist.

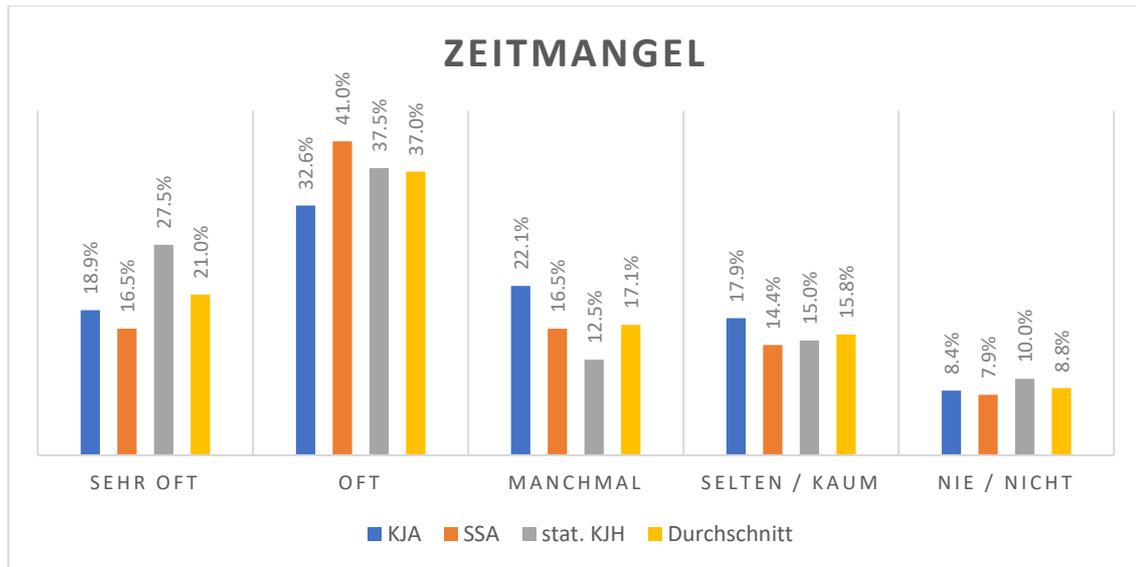


Abb. 10: Prävalenz von Zeitmangel (eigene Darstellung)

Am häufigsten wird Zeitmangel in der stat. KJH wahrgenommen, doch auch in den anderen Arbeitsfeldern wird dieser Mangel von mehr als der Hälfte als Belastung wahrgenommen.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 5, S. 2

### c) Zu tiefer Betreuungsschlüssel – zu viele Fälle

In engem Zusammenhang mit dem Personalmangel steht auch die hohe Fallzahl, sprich die Zahl von Empfangenden entsprechender Dienstleistungen der jeweiligen Arbeitsfelder. Ein Mangel an Personal führt zu einem tiefen Betreuungsschlüssel, der sich in Kombination mit den zu betreuenden Kindern und Jugendlichen als Belastung erweist. Über ein Drittel der Befragten stellen diesen Faktor oft oder sehr oft fest.

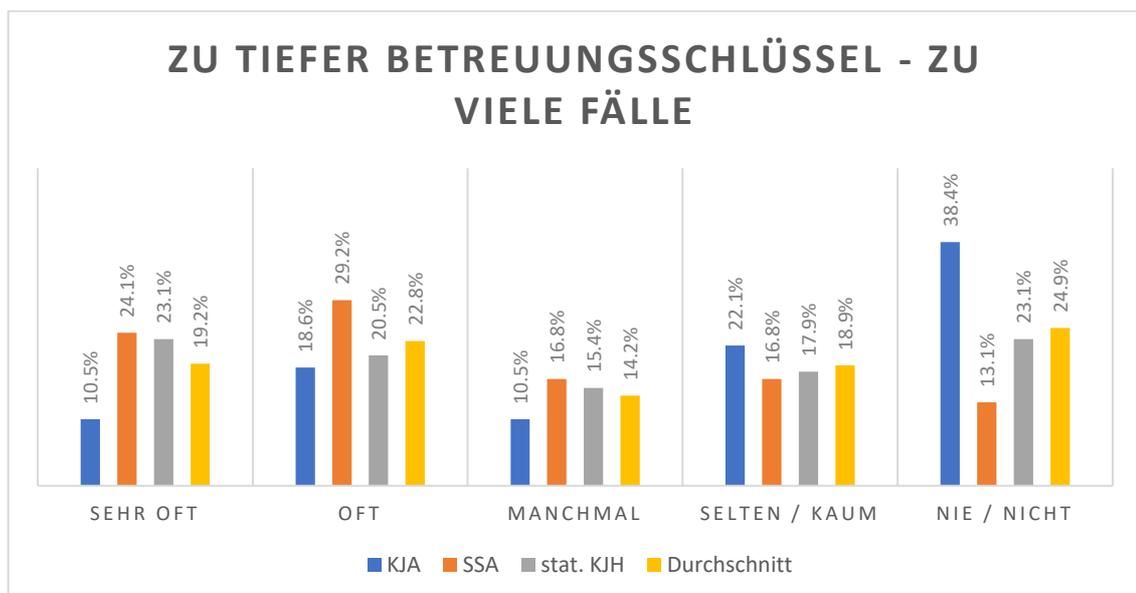


Abb. 11: Prävalenz eines zu tiefen Betreuungsschlüssels bzw. zu vieler Fälle (eigene Darstellung)

Eine hohe Fallzahl bzw. ein zu tiefer Betreuungsschlüssel fällt vor allem in der SSA auf. In der KJA zeigt sich hingegen ein gegenteiliges Bild: dieser Aspekt zeigt sich bei mehr als der Hälfte selten oder nie.

Diesbezüglich liessen Befragte u.a. verlauten, dass sie einen angepassten Fallschlüssel und „weniger Schüler pro 100 Stellenprozent“ wünschen (OV-Gesamt, 108).

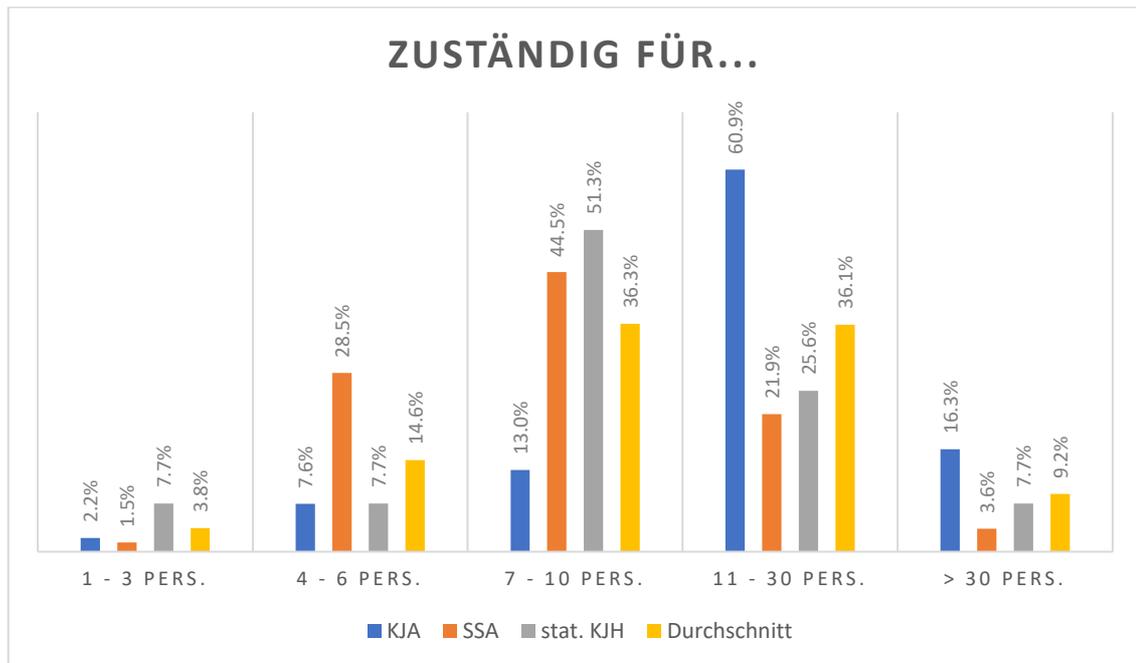


Abb. 12: Zuständigkeitsumfang der Fachpersonen (eigene Erhebung)

Abb. 12 zeigt, dass die Dienste der Fachpersonen der KJA, SSA und stat. KJH im Schnitt am häufigsten von sieben bis zehn oder elf bis 30 Personen in Anspruch genommen wird.

In der KJA zeigt sich ein auffälliger Unterschied zu den anderen untersuchten Arbeitsfeldern: Fachpersonen dieses Arbeitsfeldes sind meistens für mehr als elf Kinder und Jugendliche zuständig.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 4, S. 1

### **Anmerkungen zur Vorgehensweise der Datenerhebung in Bezug auf die Zuständigkeit**

Die Frage, die zur Erfassung der dargestellten Daten führte, lautete:

„Wie viele Adressaten\*innen nehmen im Schnitt während eines Arbeitstages Ihre Dienste in Anspruch?“

Die Autorenschaft musste feststellen, dass diese Formulierung möglicherweise etwas unklar war. Das Ziel wäre die Eruierung der persönlichen Zuständigkeit gewesen. Mit der vorliegenden Fragestellung wurde nicht klar, ob es sich um die persönliche oder

allgemeine Zuständigkeit handelt, z.B. um die Zuständigkeit oder Verantwortung einer Wohngruppe.

Deshalb empfiehlt die Autorenschaft für nächste Datenerhebung in Bezug auf die Fallzahlen eine konkretere Fragestellung.

#### d) Arbeitsverdichtung

In engem Zusammenhang mit einem Mangel an Zeit stehen die Aufgaben, welche während gleichbleibender Zeit erledigt werden sollten (Poulsen, 2012, S. 55).

Die Mehrheit der befragten Fachpersonen erleben die Arbeitsverdichtung als Belastungsfaktor.

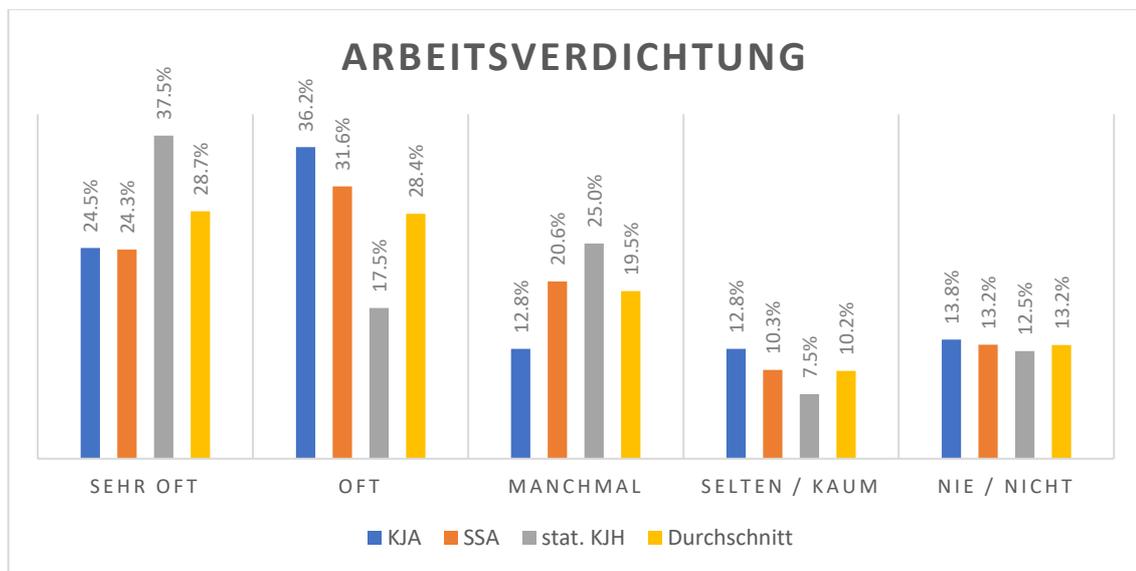


Abb. 13: Prävalenz von Arbeitsverdichtung (eigene Darstellung)

In der KJA tritt dieser Aspekt am häufigsten auf. Jeweils über die Hälfte der Fachkräfte der SSA und jene der stat. KJH leiden unter einem hohen Arbeitsvolumen.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 8, S. 2

#### e) Kurzfristige Änderung der Arbeitszeiten

In Bezug auf kurzfristige Änderungen der Arbeitszeiten müssen sowohl die KJA-Fachkräfte und die SSA-Fachkräfte mehr Flexibilität zeigen. Jeweils die Hälfte der Befragten dieser Arbeitsfelder bestätigen kurzfristige Änderungen der Arbeitszeiten als Belastung wahrzunehmen.

Im Vergleich dazu ist dies bei rund einem Viertel der Fachkräfte der stat. KJH deutlich weniger der Fall (vgl. Abb. 14).

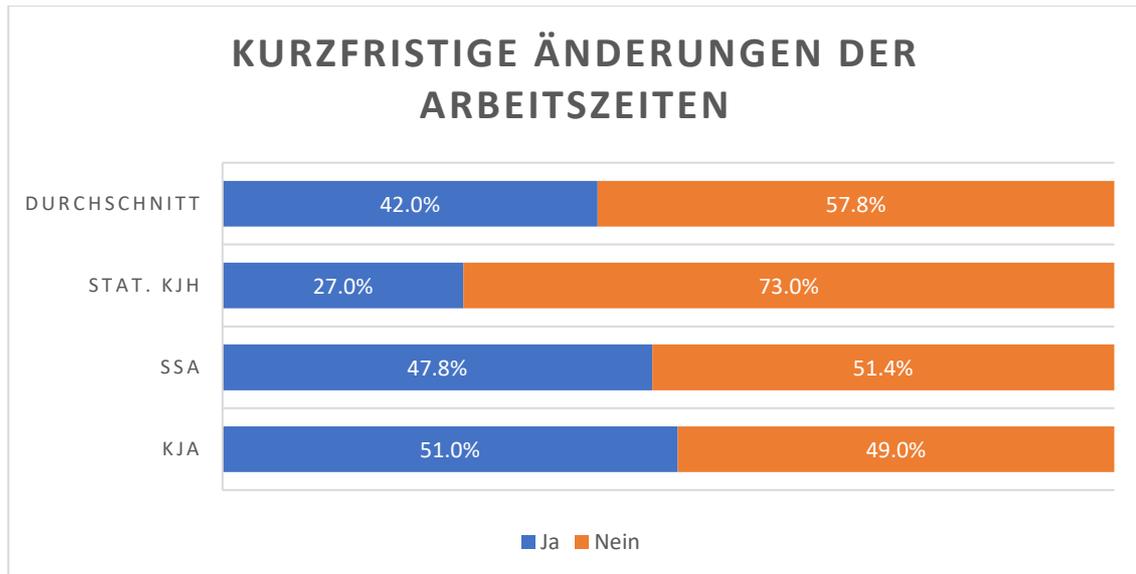


Abb. 14: Verhältnis von kurzfristigen Änderungen der Arbeitszeiten (eigene Darstellung)

Dieser Faktor steht in engem Zusammenhang mit der Arbeitsverdichtung, da die gegebene Zeit oft nicht ausreicht, um der Arbeitsdichte gerecht zu werden. Dies führt oft zu einer kurzfristigen Verlängerung der Arbeitszeiten.

→ Siehe auch Anhang 1, Tab. 13, S. 6

#### f) Lange Arbeitszeiten

Fachkräften der Sozialen Arbeit sind Arbeitstage von mind. zehn Stunden Dauer offenbar nicht unbekannt, was in Abb. 15 deutlich wird.

Monatlich arbeitet der grösste Teil der Befragten an ein bis vier Tagen mindestens zehn Stunden. Dass im Monat keine langen Arbeitstage vorkommen ist eher selten der Fall.

→ Siehe auch Anhang 1, Tab. 6, S. 2

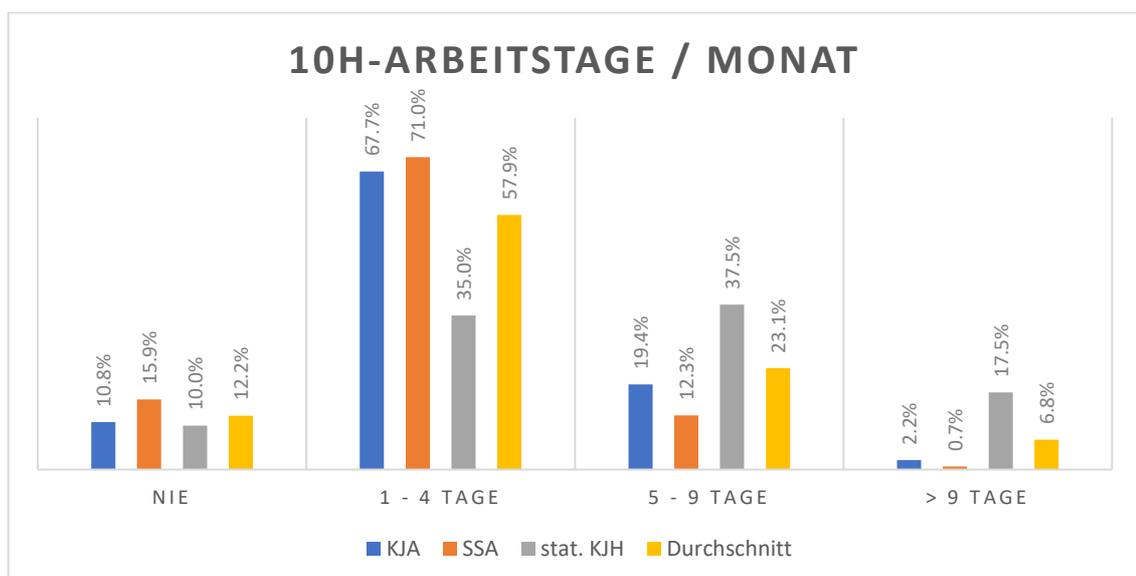


Abb. 15: Häufigkeit von 10h-Arbeitstagen (eigene Darstellung)

Es fällt auf, dass insbesondere Fachkräfte der stat. KJH an mindestens fünf Tagen zehn Stunden oder mehr arbeiten, fast jede fünfte davon an mehr als neun Tagen.

Im Vergleich damit kommen Arbeitstage dieser Dauer sowohl in der SSA wie auch der KJA deutlich seltener vor.

Obwohl der Anteil von lang arbeitenden Personen in stationären Settings am höchsten ist (vgl. Abb. 15), wird dieser Faktor in diesem Arbeitsfeld am wenigsten als Belastung erlebt (vgl. Abb. 16). Anders als die SSA und die KJA welche diesen Aspekt mehrheitlich als belastend wahrnehmen.

Die Autorenschaft geht davon aus, dass beschriebene Phänomen der unterschiedlichen Belastungs-

wahrnehmung dadurch geprägt ist, dass lange Arbeitstage in der stat. KJH oft eingeplant werden. Somit können sich Mitarbeitende mental besser auf lange Arbeitstage einstellen. Bei kurzfristigen Änderungen von Arbeitszeiten ist das nicht oder nur bedingt möglich. Dies erklärt auch, weshalb eine Belastung durch kurzfristige Änderungen der Arbeitszeiten in der SSA und der KJA häufiger vorkommt.

→ Siehe auch Anhang 1, Tab. 14. S. 6

### g) Freizeitarbeit und Mehrarbeit

Überdies führt die Dichte der Arbeit oft dazu, dass zeitliche Ressourcen zu Gunsten der Erledigung von Aufgaben umdisponiert werden müssen. Oftmals können die Aufgaben nur durch Verzicht auf Freizeit erledigt werden.

Viele Menschen verbringen täglich mehr Zeit bei der Arbeit und haben somit weniger Freizeit. Laut einer aktuellen Arbeitsmarktstudie von Xing und IZA – Institute of Labor Economics vermischt sich die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit immer weiter (z.B. durch Beantworten von E-Mails) (Patrick Schumann, 2019).

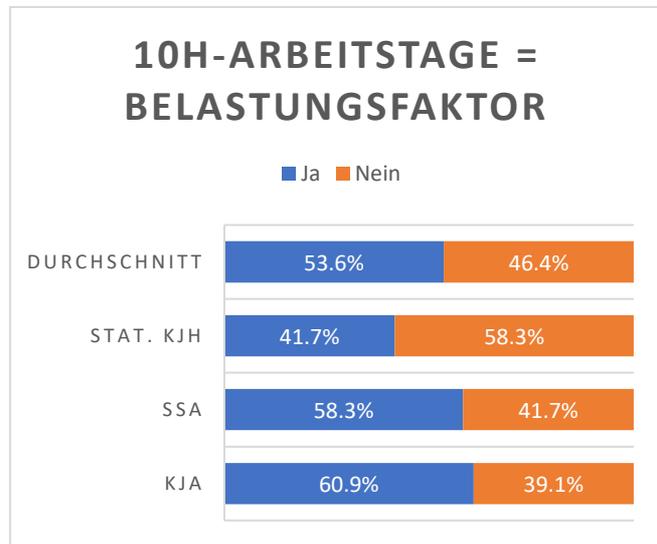


Abb. 16: Verhältnis der Belastungswahrnehmung durch 10h-Arbeitstage (eigene Darstellung)

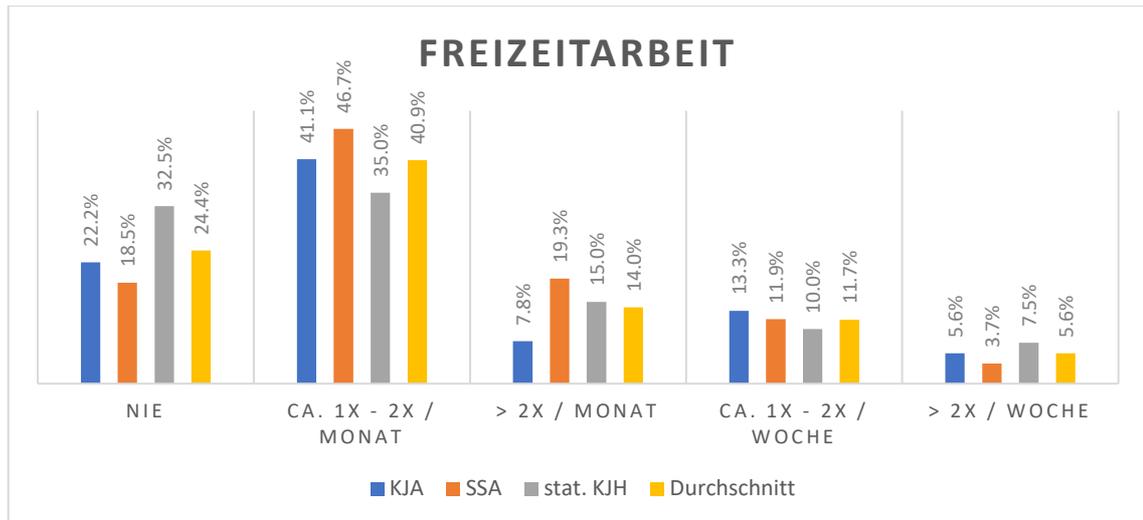


Abb. 17: Prävalenz von Freizeitarbeit (eigene Darstellung)

Rund 75% aller befragten Fachpersonen geben an, dass sie mindestens ein- bis zweimal pro Monat ihre Arbeit in der Freizeit erledigen müssen. Insgesamt ist davon die SSA am häufigsten betroffen, wobei auch der grösste Teil der KJA und der stat. KJH davon betroffen sind.

Lassen die Befragten das vergangene Jahr Revue passieren, so stellt rund die Hälfte von ihnen fest, dass sie mehr gearbeitet haben, als in der Planung vorgesehen war. Das Verhältnis der Arbeitsfelder ist nahezu ausgeglichen. Mit kleinem Abstand ist die SSA am häufigsten von Mehrarbeit betroffen.

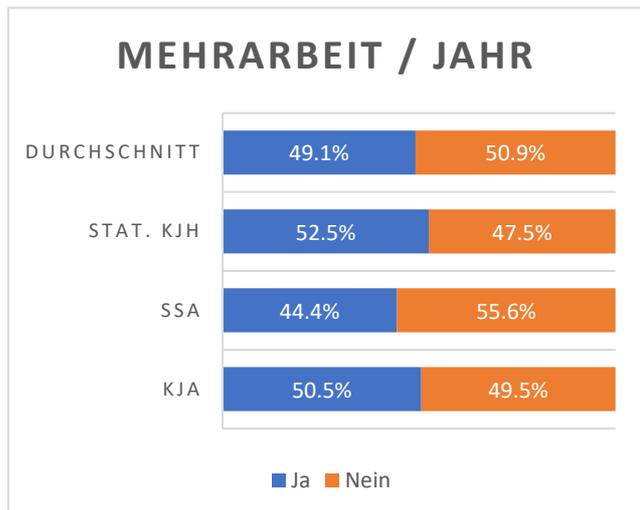


Abb. 18: Verhältnis der jährlichen Mehrarbeit (eigene Darstellung)

→ Siehe auch Anhang 1, Tab. 15, S. 6

### Anmerkung zur Vorgehensweise der Datenerhebung in Bezug auf die Freizeit- und Mehrarbeit

Retrospektiv betrachtet hätte es die Autorenschaft in Bezug auf die Freizeit- und Mehrarbeit als sinnvoll erachtet zu fragen inwiefern diese beiden Aspekte als Belastung auf die Befragten zutreffen. Die Autorenschaft empfiehlt diesbezüglich eine zusätzliche, konkrete Fragestellung.

## h) Pausenarbeit

Dass Pausen zu Gunsten der Aufgabenerledigung nicht wahrgenommen werden, kommt in den untersuchten Arbeitsfeldern bei fast der Hälfte der Befragten vor. Nur ein kleiner Teil der Befragten gibt an, selten oder nie in der Pause zu arbeiten.

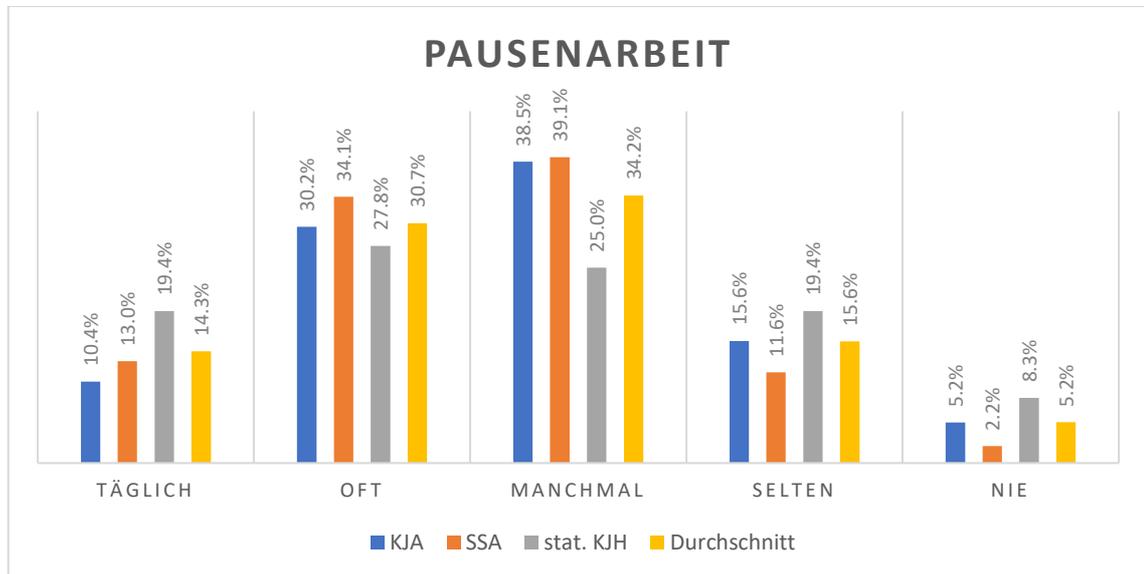


Abb. 19: Prävalenz von Pausenarbeit (eigene Darstellung)

Vor allem sind die Fachkräfte der KJA und jene der SSA oft oder manchmal davon betroffen. Dennoch arbeitet die Mehrheit aller Befragten oft oder sogar täglich in der Pause.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 10, S. 3

### 5.3.3 Formeller und informeller Austausch

Einige der Befragten schlagen vor, die Austauschgefässe anzupassen, um beispielsweise den Informationsfluss zu verbessern oder Psychohygiene zu betreiben. Im Endeffekt würde so die interne und interdisziplinäre Zusammenarbeit gefördert. Abb. 20 zeigt, welche Aspekte des Austauschs gemäss den Aussagen verbessert werden könnten.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 17, S. 7

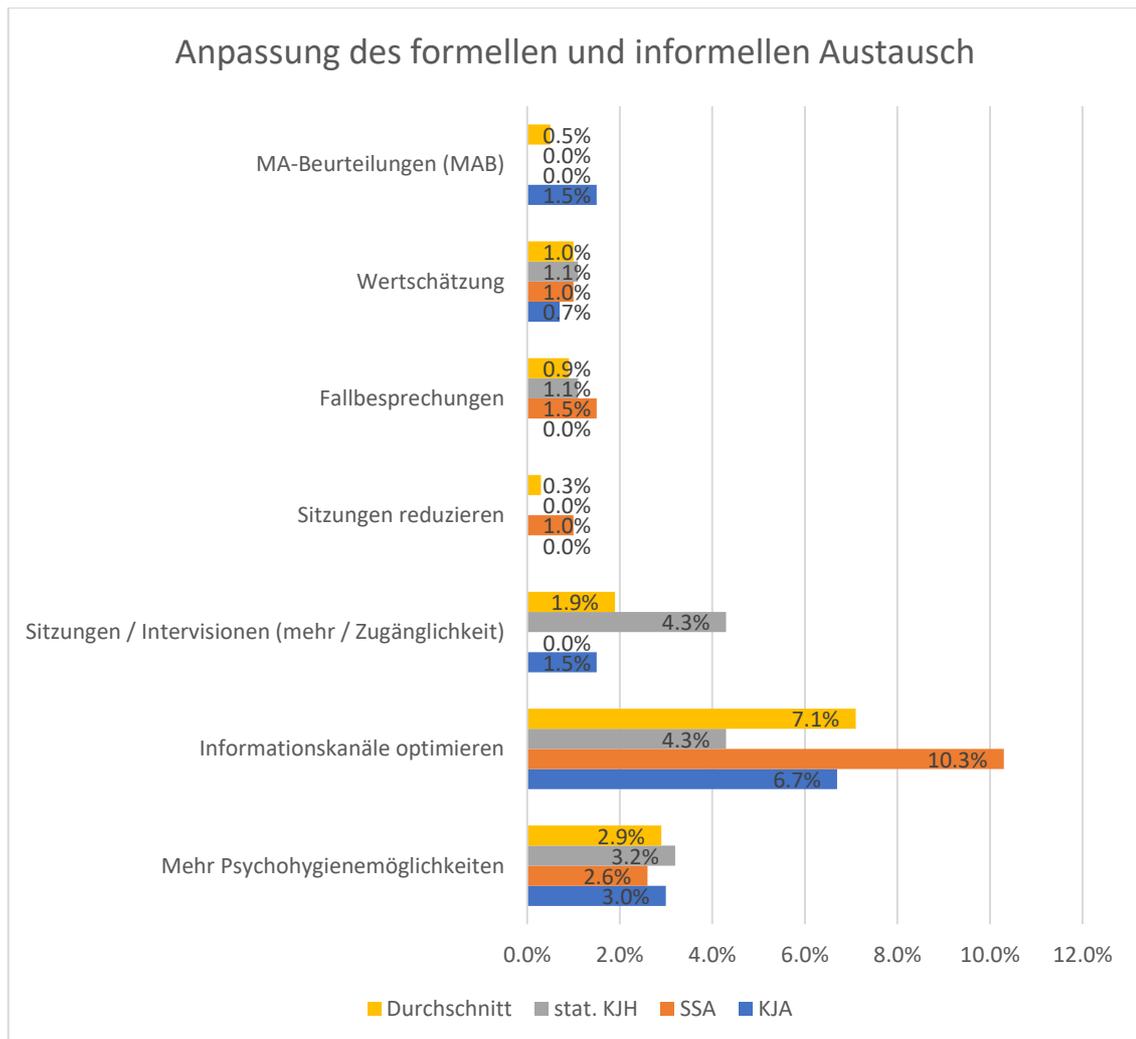


Abb. 20: Aussagen in Bezug auf die Anpassung des Austauschs (eigene Darstellung)

### a) Mangel an Austauschmöglichkeiten und -Gefässen

Konkret gaben rund ein Viertel der Befragten an, oft oder sehr oft einen Mangel an solchen Gefässen festzustellen.

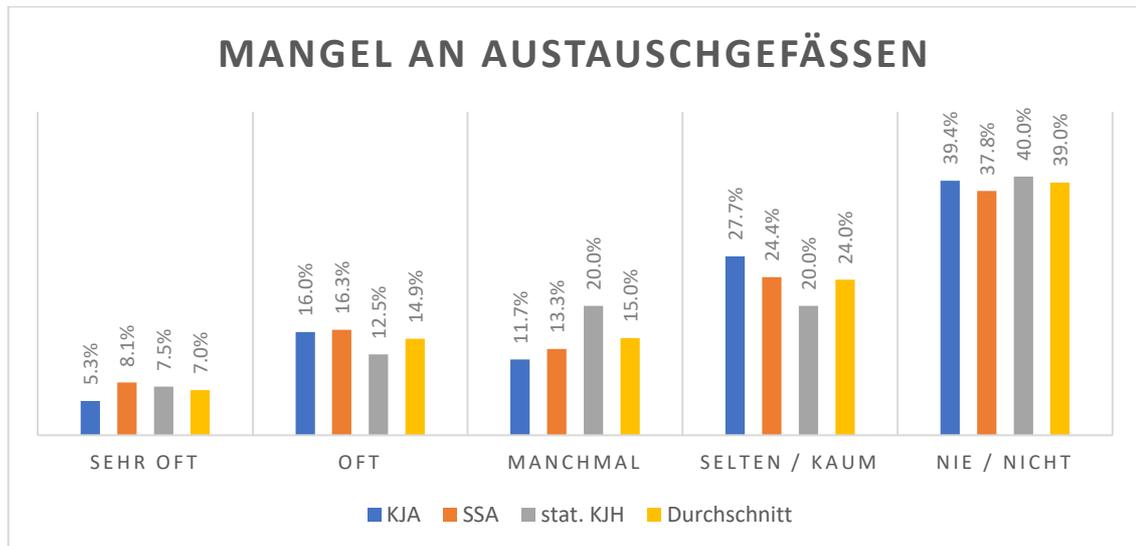


Abb. 21: Prävalenz von Mangel an Austauschgefässen (eigene Darstellung)

Einem Viertel der SSA mangelt es oft oder sehr oft an Austauschmöglichkeiten.

In der KJA wird dieser Mangel von ungefähr jeder fünften Fachperson wahrgenommen, so auch in der stat. KJH.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 11, S. 6

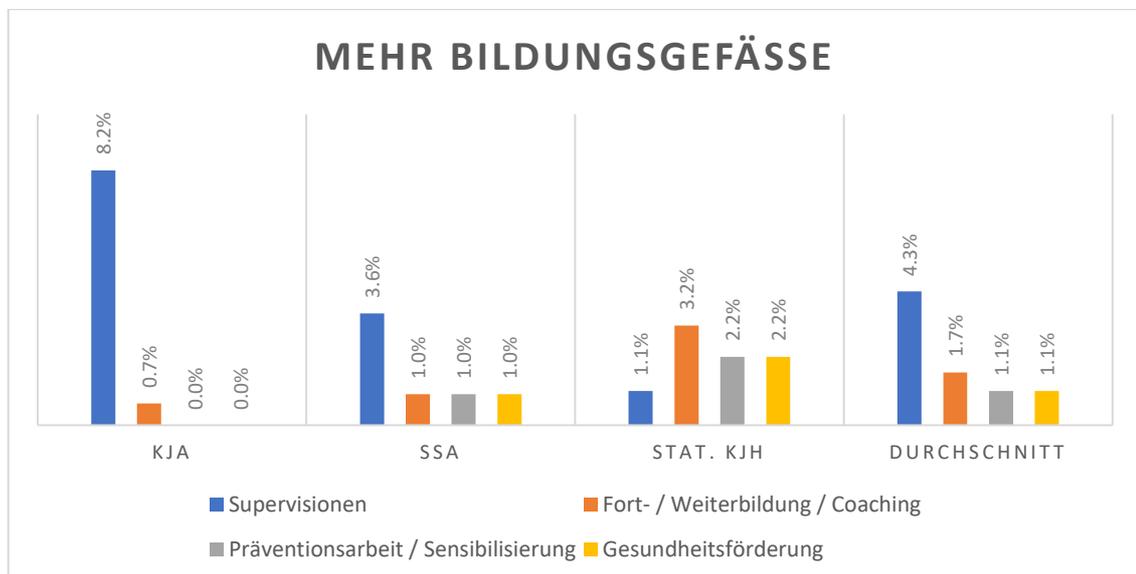


Abb. 22: Aussagen in Bezug auf Bildungsgefässe (eigene Erhebung)

Abb. 22 zeigt, dass vor allem in der KJA mehr Supervisionen gewünscht werden, so auch in der SSA. In der stat. KJH ist der Wunsch nach mehr Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten oder Coachings am grössten.

➔ Siehe Auch Anhang 1, Tab. 19, S. 7-8

Die Potentiale und auch die Definition der soeben vorgestellten Gefässe werden im Abschnitt 9.2 in Bezug auf die institutionellen Ressourcen beschrieben.

### b) Unklare Anweisungen

Sind die Anweisungen von Vorgesetzten unklar formuliert, so bleibt für Mitarbeitende offen, was die Ziele und Erwartungen sind und wie richtig vorgegangen werden kann (Grebner et al., 2010, S. 41).

Insgesamt erhält etwas weniger als ein Drittel der Befragten unklare Anweisungen.

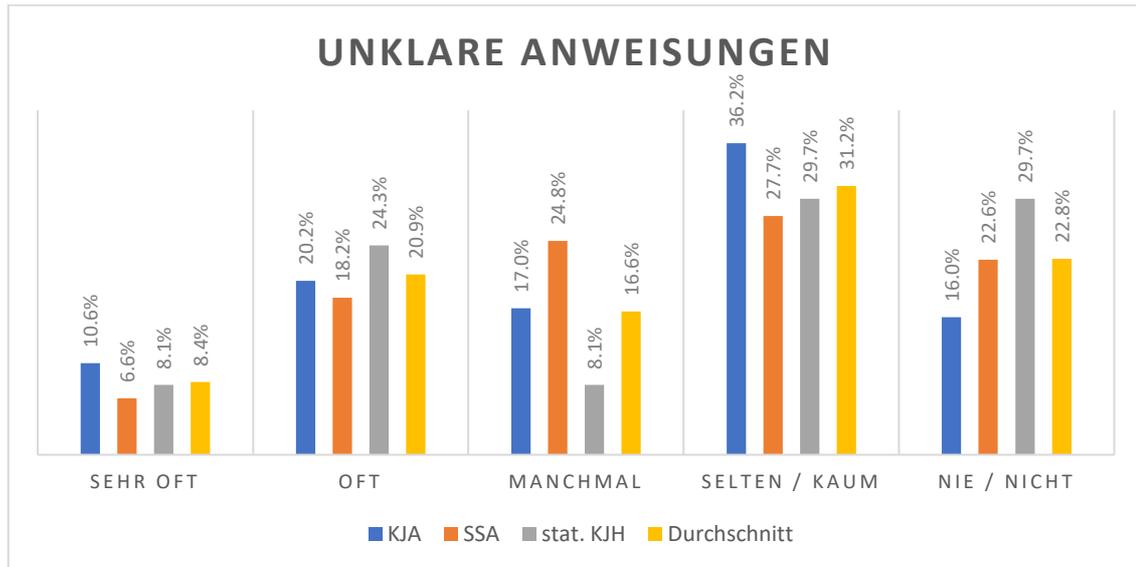


Abb. 23: Prävalenz unklarer Anweisungen (eigene Darstellung)

Unklare Anweisungen scheint es in allen Arbeitsfeldern zu geben. Die Mehrheit aller Professionellen der Arbeitsfelder erhalten jedoch selten oder nie unklare Anweisungen. Vergleicht man die Arbeitsfelder miteinander, ist es die KJA, wo unklare Anweisungen am häufigsten sind, folgend die SSA.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 11, S. 3

## c) Informationsdefizite

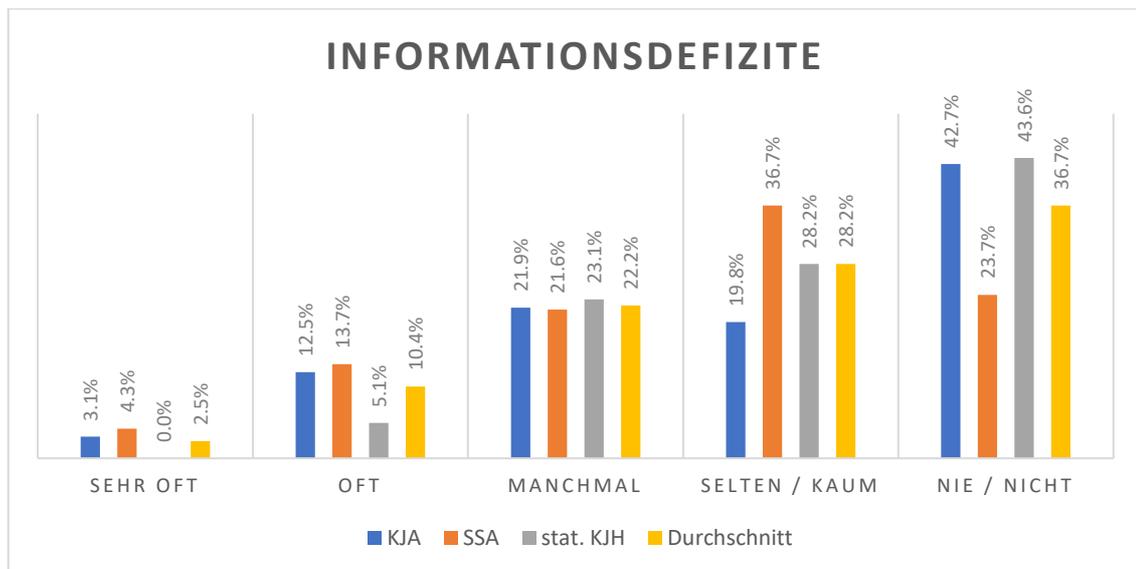


Abb. 24: Prävalenz von Informationsdefiziten (eigene Darstellung)

Rund 65% der befragten Personen geben an, dass ein Mangel an Informationen selten oder nie als Belastungsfaktor auf sie zutrifft. Die Autorenschaft kann deshalb davon ausgehen, dass in den jeweiligen Institutionen ein passender Informationsfluss besteht. In stat. KJH scheint der Informationsfluss am besten zu funktionieren. Aber auch in den anderen Bereichen sind keine grossen Defizite aufzufinden.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 12, S. 4

### 5.3.4 Teambezogene Stressfaktoren

Unter dem Begriff „Team“ werden „alle arbeits- und aufgabenbezogenen Gruppen, deren Mitglieder kooperieren müssen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen“ verstanden (Oliver König, Karl Schattenhofer, 2016, S. 18). Die Zusammenarbeit erstreckt sich über einen längeren Zeitraum. Ein Team ist sowohl ein Arbeitsinstrument zur Erfüllung des institutionellen Auftrags, als auch ein soziales System mit eigenen sozialen Dynamiken, welche durch das Verhalten der Mitarbeitenden geprägt ist (ebd.).

Demnach hat das individuelle Verhalten, insbesondere jenes von Führungspersonen, einen grossen Einfluss auf die Qualität der Zusammenarbeit und die Arbeitsmotivation. In der folgenden Abbildung ist ersichtlich, welche Vorschläge in der BA-Studie gemacht wurden.

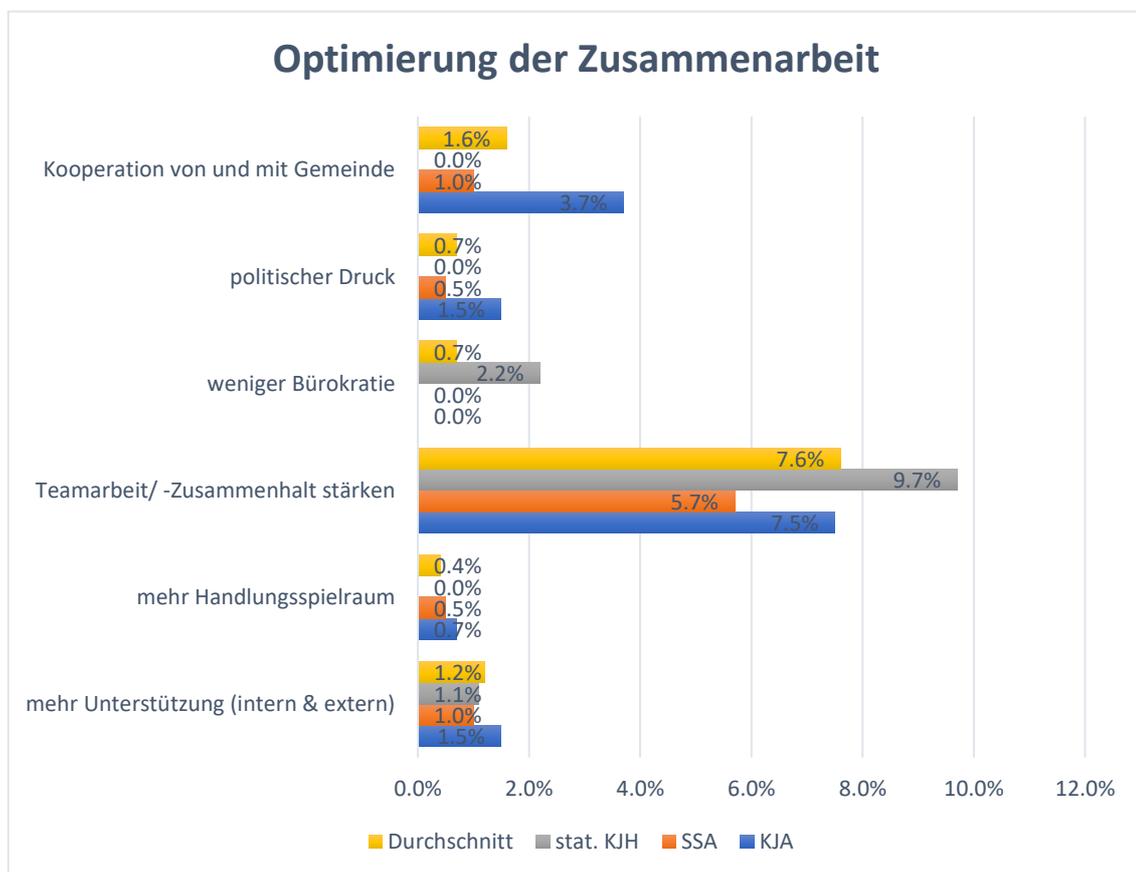


Abb. 25: Aussagen in Bezug auf die Optimierung der Zusammenarbeit (eigene Darstellung)

Abb. 25 macht deutlich, dass die Mehrheit der Befragten viel Potenzial in der Teamarbeit sehen und den Zusammenhalt stärken möchte.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 20, S. 8

### a) Überlastung der Mitarbeitenden

In der Umfrage erwies sich die Überlastung der Mitarbeitenden als grösster teambezogener Stressfaktor. Weit über ein Drittel der Befragten gibt an, dass ihre Mitarbeitenden oft oder sehr oft überlastet sind.

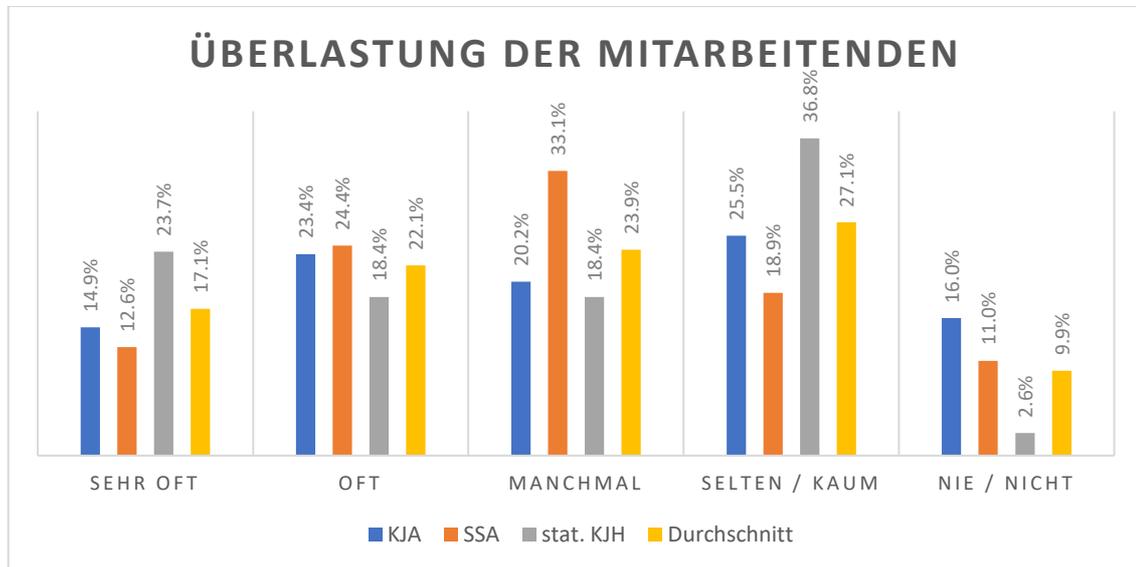


Abb. 26: Prävalenz von überlasteten Mitarbeitenden in den Arbeitsfeldern.

Die meisten überlasteten Mitarbeitenden werden in der stat. KJH ausgemacht. Folgend die SSA und die KJA. Die KJA scheint am wenigsten überlastende Mitarbeitende zu haben.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 13, S. 4

### b) Konflikte im Team

In der Betrachtung der Teamdynamik steht insbesondere die Soziodynamik der Gruppe im Zentrum (König, Schattenhofer, 2016, S. 43). Diese ist einerseits zwischen externer und interner Umwelt und andererseits zwischen der Sachebene und Beziehungsebene angesiedelt. Dabei können verschiedene Aspekte in den Fokus gerückt werden, unter anderem Rollen, Normen und Konflikte (ebd.).

Als Normen werden Verhaltenserwartungen bezeichnet, die für alle Teamangehörige gleichermassen gelten (ebd.). Normen sind also „Standards“, die einerseits von den Teamangehörigen und andererseits von aussen her an das Team und die Zusammenarbeit herangetragen werden (S. 44).

Die soziale Differenzierung im Team zeigt sich durch die Ausbildung von Rollen. Mit dem Normen- wie auch mit dem Rollenkonzept lässt sich deutlich machen, wie im Verlauf von Gruppenprozessen aus wechselseitigen Ansprüchen, Erwartungen und Haltungen Gemeinsamkeiten und Unterschiede entstehen. Hierbei können Konflikte zwischen divergenten Normen und Wertvorstellungen entstehen (S. 43).

Erfahrungsgemäss gibt es zwei unterschiedliche Aushandlungsformen. Es gibt Institutionen, die in Form von verschriftlichten Grundhaltungen und Handlungsmethoden, die Zusammenarbeit konzipieren. In diesem Fall gilt sich es, sich als Mitarbeiter\*in dem System in seiner Einstellung und Haltung anzupassen und diese mit sich selbst in Übereinstimmung zu bringen.

In informell ausgehandelten Prozessen haben alle Beteiligten die individuelle Autonomie und damit auch die Haltungen, die Entscheidungen und die Herangehensweisen jeder einzelnen Person zu respektieren (König, Schattenhofer, 2016, S. 107). In beiden Prozessen kann ein konfliktbehaftetes Spannungsfeld entstehen, da die Betrachtungsweisen von „richtigen“ Haltungen, Entscheidungen und Herangehensweisen jeweils subjektiv bewertet werden (S. 44).

Insgesamt rund ein Drittel der Befragten erlebt oft oder sehr oft Konflikte im Team, wobei Konflikte mit Vorgesetzten vorerst ausgeschlossen sind.

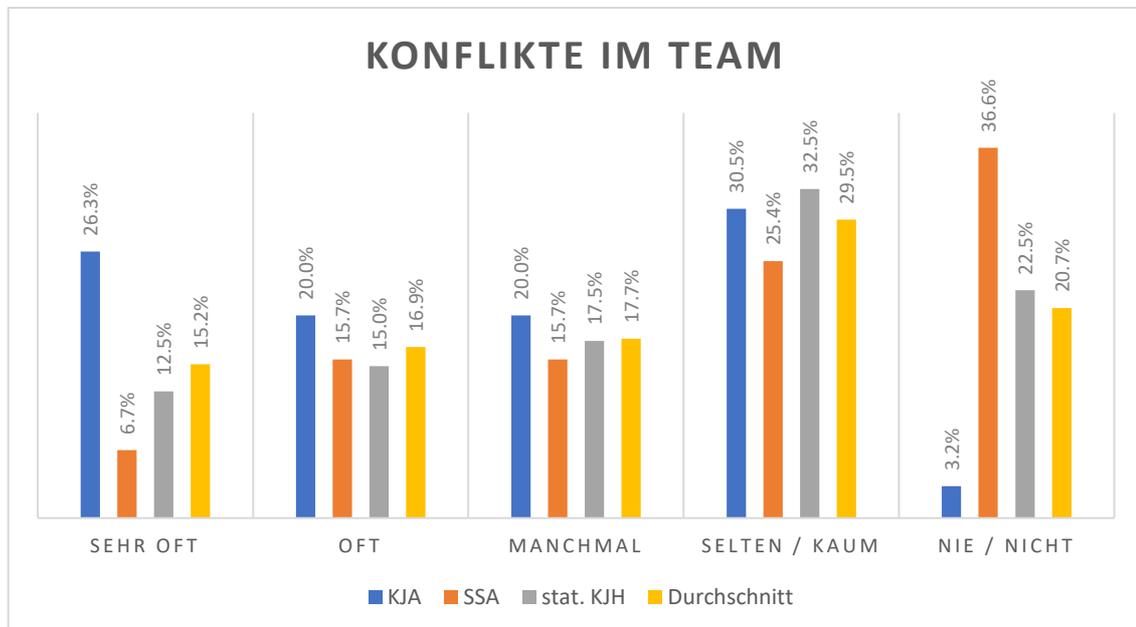


Abb. 27: Prävalenz von Konflikten im Team (eigene Darstellung)

Die KJA scheint dabei die häufigsten Konflikte im Team zu haben. Im Gegensatz dazu stehen die Professionellen der SSA. Sie geben mehrheitlich an, selten oder nie Konflikte im Team zu haben.

Die Mehrheit der stat. KJH gibt an, selten Konflikte im Team zu haben, ist jedoch auch in den anderen Bereichen vertreten.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 14, S. 4

### Anmerkung zu Konflikten im Team

Anzufügen ist, dass die Professionellen der SSA oft in einer Einzelstelle arbeiten (vgl. Abschnitt 9.2.2 a.).

### c) Konflikte mit Vorgesetzten

Konkret werden in der Studie von Irmhild Poulsen (2012) unter anderem autoritäre Führungskräfte, fehlender Praxisbezug von Vorgesetzten, mangelnde Unterstützung und fehlende Rückendeckung und weitere als Stressoren genannt (S. 59).

Fast die Hälfte der Befragten in der BA-Studie gibt an, dass sie oft oder sehr oft Konflikte mit ihren Vorgesetzten haben.

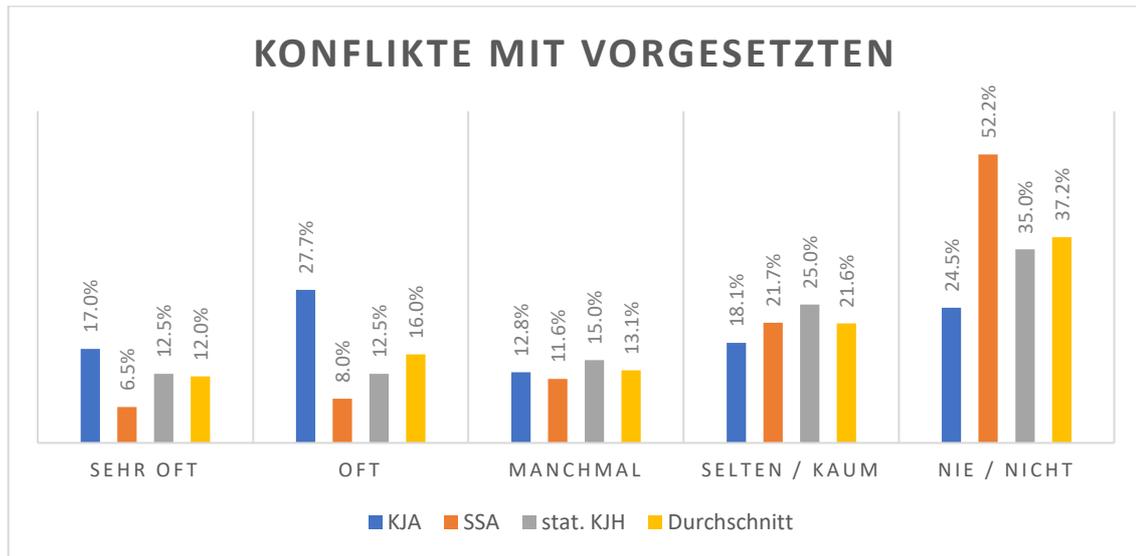


Abb. 28: Prävalenz von Konflikten mit Vorgesetzten (eigene Darstellung)

Die meisten Konflikte mit ihren Vorgesetzten werden in der KJA ausgetragen.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 15, S. 4

Abb. 29 gibt Aufschluss darüber, in welchen Arbeitsfeldern ein kooperativeres, transparenteres und verantwortungsvolleres Führungsverhältnis gewünscht wird.

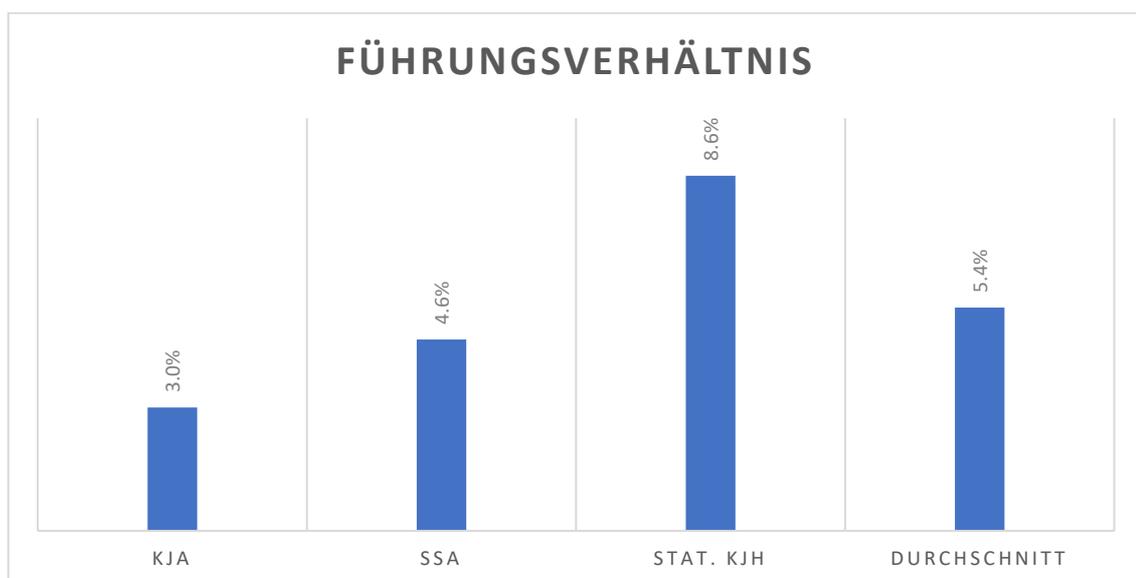


Abb. 29: Aussagen zu einer Optimierung des Führungsverhältnisses (eigene Darstellung)

Der Anteil der Nennungen ist insgesamt gering. Doch scheint die Verbesserung des Führungsverhältnisses insbesondere in der stat. KJH ein Anliegen zu sein.

#### d) Zu viel Bürokratie

Einige der Befragten würden sich «lieber mehr Zeit für die Klienten\*innen, weniger Bürokratie, Berichte etc...» wünschen (OV-Gesamt, 2019, Z. 305-306). Daraus lässt sich schliessen, dass eine Divergenz zwischen zunehmenden bürokratischen Verwaltungsaufgaben und der pädagogischen Tätigkeit besteht.

Diesem Ungleichgewicht begegnet knapp mehr als die Hälfte der Fachkräfte oft oder sehr oft in ihrem Arbeitsalltag.

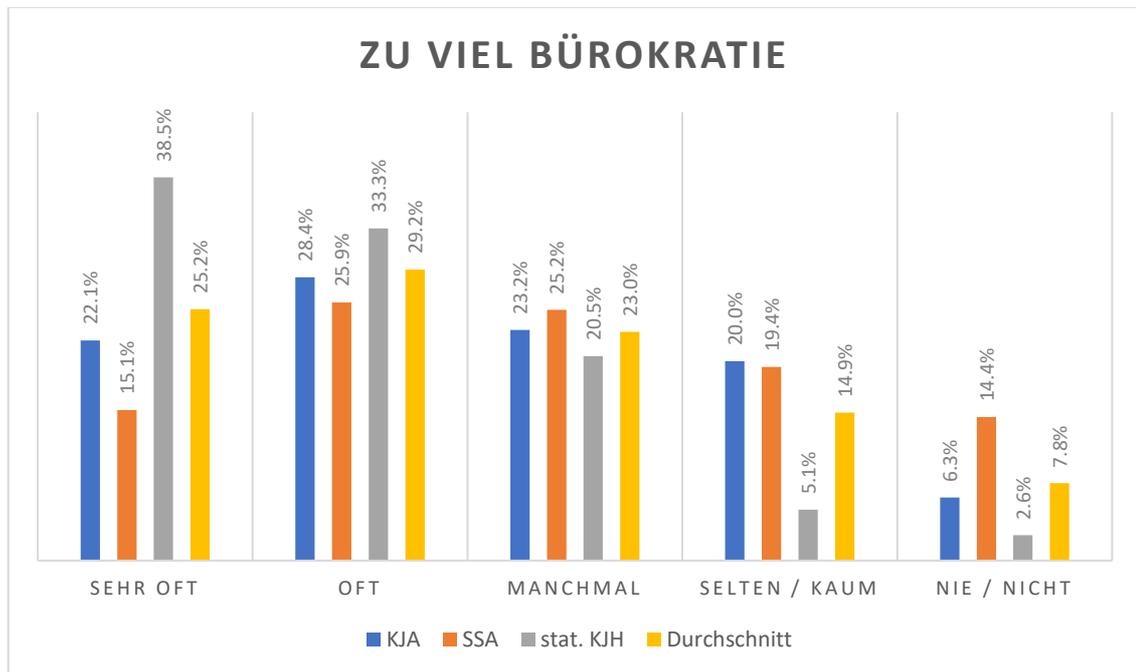


Abb. 30: Prävalenz von zu viel Bürokratie (eigene Darstellung)

Fachpersonen der stat. KJH stellen dies deutlich häufiger fest als Personen der KJA oder der SSA. Zu viel Bürokratie ist ein zentraler Stressor der Sozialen Arbeit.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 16, S. 5

### 5.3.5 Stressoren im Arbeitsalltag

In diesem Abschnitt wird auf Stressoren eingegangen, die nicht zwangsläufig institutionell bedingt sind. Sie zeigen sich insbesondere im Arbeitsalltag mit der Klientel.

#### a) Mangelnde Kooperation mit Adressierten

Unter mangelnder Kooperationsbereitschaft wird unter anderem das Fehlen von Einsicht oder Motivation zur Partizipation verstanden (Poulsen, 2012, S. 57). Auch Ablehnung oder Verweigerung – sowohl bei der Klientel als auch bei Angehörigen von deren

sozialen Systemen – werden unter diesem Aspekt zusammengefasst (Poulsen, 2012, S. 57).

Durchschnittlich 40% geben an, dass es oft oder sehr oft an der Kooperation der Adressierten mangelt.

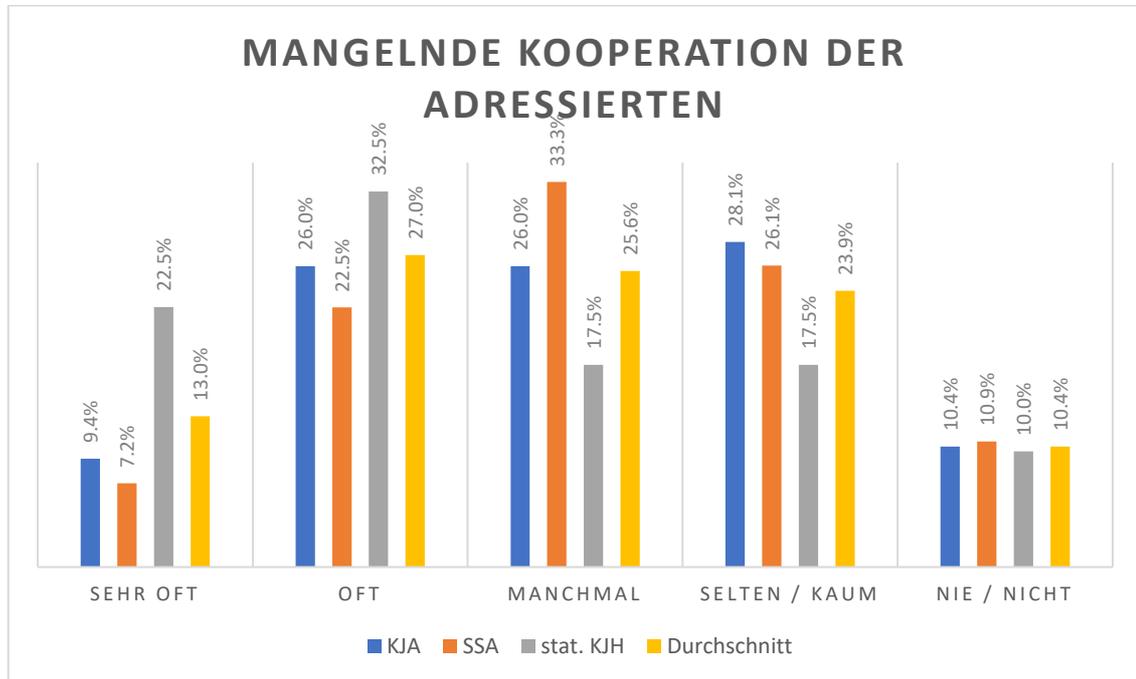


Abb. 31: Prävalenz von mangelnder Kooperation mit Adressierten (eigene Darstellung)

Mangelnde Kooperation wird vor allem im Arbeitsfeld der stat. KJH sehr oft erlebt. Aber auch in der SSA und KJA erfahren die Professionellen oft oder manchmal mangelnde Kooperation.

→ Siehe auch Anhang 1, Tab. 16, S. 5

Mangelnde Kooperation beschreibt ein dynamisches Spannungsfeld, welches zwischen mehreren Beteiligten entstehen kann (Anja Schwerk, 2000, S. 7). Dieses Spannungsfeld kann zu Konflikten zwischen den Fachpersonen der Sozialen Arbeit und deren Klientel führen (ebd.).

Beinahe die Hälfte der Fachpersonen tragen oft oder sehr oft Konflikte mit Angehörigen ihrer Zielgruppe aus.

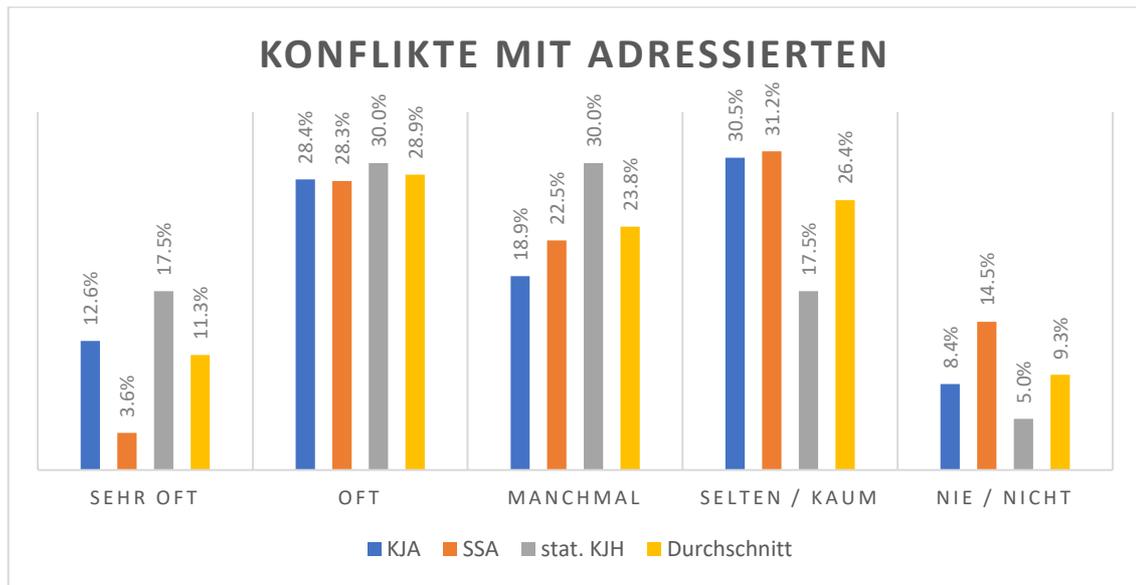


Abb. 32: Prävalenz von Konflikten mit Adressierten (eigene Darstellung)

Wie ersichtlich ist, sind es vor allem Fachpersonen der stat. KJH welche oft Konflikte mit der Klientel haben. Aber auch in den anderen zwei Arbeitsfeldern scheinen Konflikte mit Adressaten\*innen öfter vorzukommen.

→ Siehe auch Anhang 1, Tab. 17, S. 5

#### **Anmerkungen zur mangelnden Kooperation und Konflikten mit Adressierten:**

Auffällig ist die Prävalenz in der stat. KJH: 55% der Teilnehmenden geben an, dass ihre Klientel in ihrer Kooperation eher zurückhaltend sei. Im Vergleich dazu stellen 35.4% der Fachkräfte in der KJA und 30% jener der SSA um mindestens 19% weniger oft fest, dass ihre Adressierten mangelnde Kooperation zeigen.

Die Autorenschaft geht davon aus, dass dieser Unterschied bezüglich dieses Aspekts mit der Basis der Inanspruchnahme der jeweiligen Arbeitsfelder zu tun hat: so ist der Kontext in der SSA und in der KJA eher freiwillig, was in einem stationären Setting eher nicht der Fall ist (Kanton Zürich, 2016).

Die Zahlen zu den Konflikten ergänzen diese Hypothese. In diesem Zusammenhang liesse sich die Frage aufwerfen, welche Faktoren (ausser der freiwilligen oder unfreiwilligen Basis) dazu beitragen, dass die Zusammenarbeit zwischen Fachkräften und Adressierten in der SSA und der KJA weniger konfliktbehaftet ist.

## b) Notfälle oder Krisen

Ein grosser Stressfaktor entsteht bei unberechenbaren und unvorhersehbaren Not- oder Krisensituationen, welche rasch, nach rechtlichen Vorgaben und "richtig" behandelt werden sollten (Poulsen, 2012, S. 55).

Notfälle oder Krisen dieser Art werden bei der Mehrheit der Befragten oft oder sehr oft wahrgenommen.

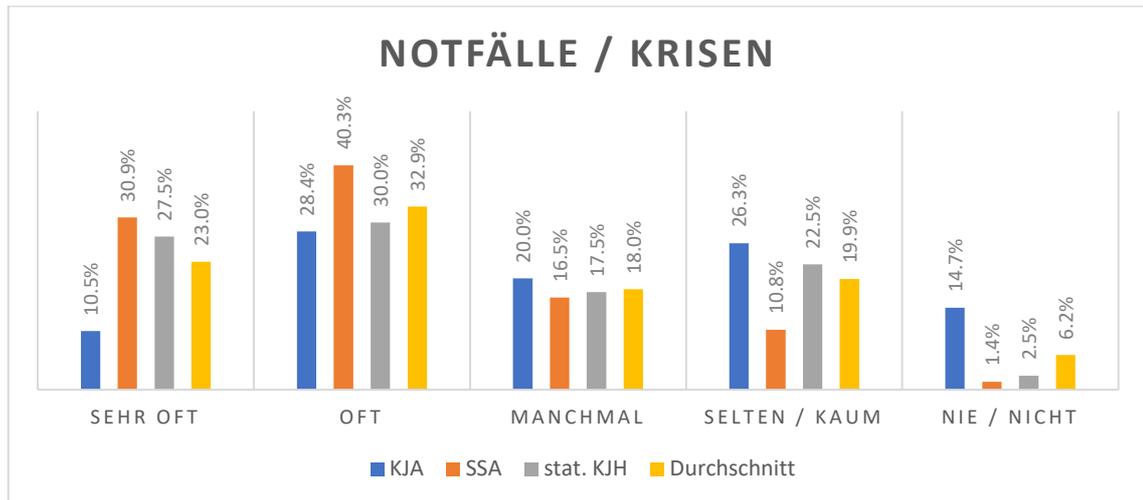


Abb. 33: Prävalenz von Notfällen und Krisen (eigene Darstellung)

Gemäss Datenerhebung scheinen unvorhergesehene Notfälle oder Krisen in allen drei Arbeitsfeldern einen grossen Stressfaktor darzustellen. Vor allem in der SSA gibt die Mehrheit der Befragten an, sehr oft oder oft von unvorhergesehenen Notfällen oder Krisen betroffen zu sein.

Die KJA erfährt im Gegensatz zur SSA und stat. KJH seltener Krisen oder Notfälle.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 18, S. 5

## c) Emotionale Dissonanz und kognitive Dissonanz

Oft besteht der Anspruch (an sich selbst), nach aussen hin Gefühle zu zeigen, die mit tatsächlich empfundenen Gefühlen nicht übereinstimmen (Grebner et al., 2010, S. 8). Dieser Zustand wird emotionale Dissonanz genannt.

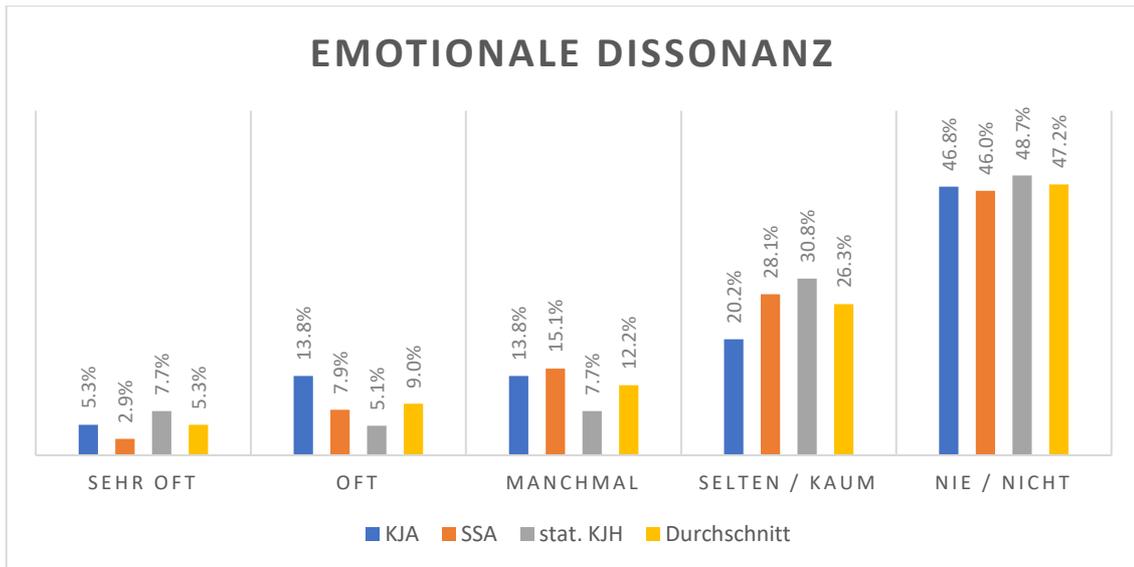


Abb. 34: Prävalenz von emotionaler Dissonanz (eigene Darstellung)

Emotionale Dissonanz scheint nach Angaben kein zentraler Stressfaktor darzustellen. In den befragten Arbeitsfeldern wird die emotionale Dissonanz lediglich von 14.3% oft oder sehr oft als Belastung wahrgenommen. Im Gegensatz dazu geben durchschnittlich 73.5% der Befragten an, dass sie selten oder nie emotionale Dissonanzen erleben.

➔ Siehe auch Anhang 1, Tab. 19, S. 5

Beinahe übereinstimmend mit den Daten der emotionalen Dissonanz, sind die Angaben zum Erleben von kognitiven Dissonanzen. Erfreulicherweise gibt auch hier die Mehrheit der Befragten an, die kognitive Dissonanz nie wahrzunehmen. Unter dem Begriff kognitive Dissonanz werden Aufgaben, welche mit persönlichen Wertvorstellungen in Konflikt stehen, zusammengefasst (Kognitive Dissonanz, ohne Datum).

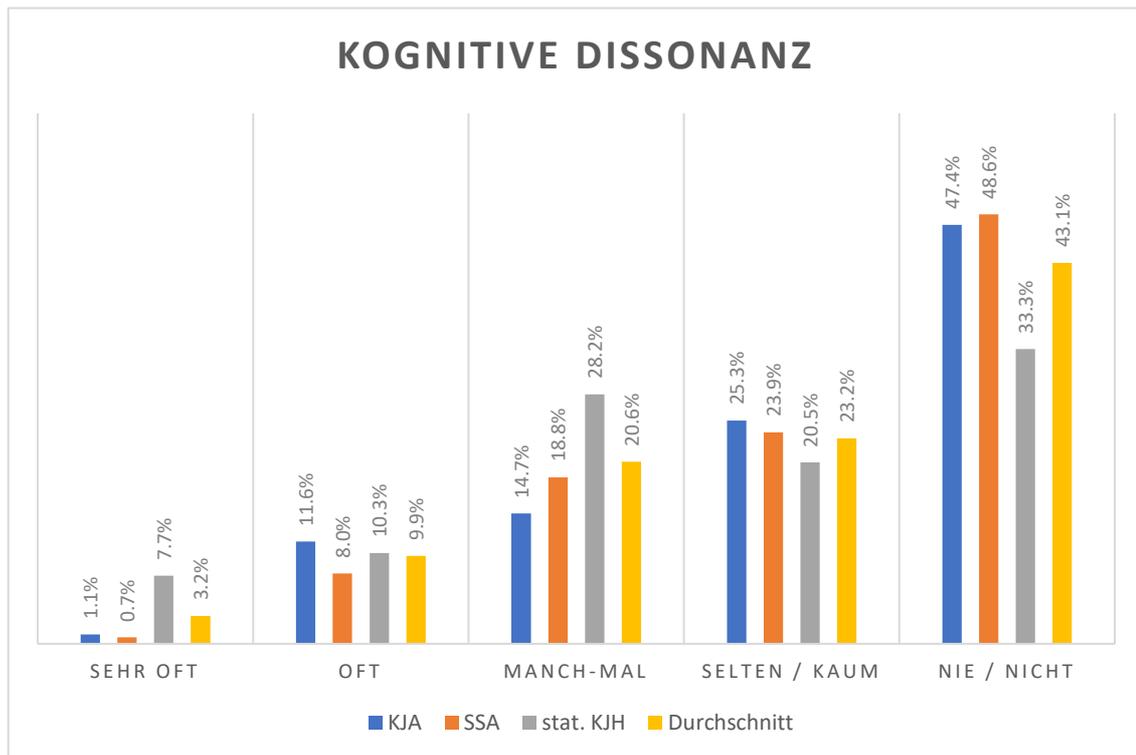


Abb. 35: Prävalenz von kognitiver Dissonanz (eigene Darstellung)

Abb. 35 zeigt, dass insbesondere in der stat. KJH kognitive Dissonanzen oft oder sehr oft aushalten müssen. Auf etwas mehr als ein Viertel der Befragten trifft dies manchmal zu.

→ Siehe auch Anhang 1, Tab. 20, S. 6

### 5.3.6 Zusammenfassung der untersuchten Stressoren in den untersuchten Arbeitsfeldern

Anhand der durchgeführten Studie lässt sich folgendes Abbild in Bezug auf die Relevanz der Stressoren präsentieren. In absteigender Reihenfolge werden die untersuchten arbeitsbedingten Stressoren dargestellt, beginnend mit dem Faktor, der insgesamt bei den meisten Fachpersonen oft oder sehr oft als Belastung zutrifft. Aufgrund der Rahmenbedingungen für diese Bachelorarbeit wird im Folgenden jeweils auf die Top-6 der relevanten Stressoren eingegangen.

Relevanz	Stressoren	N=276
1	Arbeitsunterbrüche	68.8%
2	Zeitmangel	58.0%
3	Arbeitsverdichtung	57.1%
4	Notfälle oder Krisen	55.9%
5	Zu viel Bürokratie	54.4%
6	Lange Arbeitszeiten	53.6%
7	Personalmangel	46.2%
8	Zu viele Fälle - zu tiefer Betreuungsschlüssel	42.0%
9	Kurzfristige Änderung d. Arbeitszeiten	42.0%
10	Mangelnde Kooperation	40.0%
11	Überlastung der Mitarbeitenden	39.2%
12	Konflikte mit Vorgesetzten	38.0%
13	Pausen - Arbeitszeitverhältnis	33.5%
14	Konflikte im Team	32.1%
15	Unklare Anweisungen	29.3%
16	Mangel an informellen und formellen Austauschgefässen	21.9%
17	Emotionale Dissonanz	14.3%
18	Kognitive Dissonanz	13.1%
19	Informationsdefizite	12.9%

Tab. 1: Relevanz der Stressoren in den Arbeitsfeldern (eigene Erhebung)

Arbeitsunterbrüche werden insgesamt von den meisten Befragten am häufigsten als Belastungsfaktor wahrgenommen. Auch Zeitmangel wird bei mehr als der Hälfte festgestellt. Insbesondere fehlt die Zeit, um der Arbeitsdichte gerecht zu werden. Dieser Faktor trifft in den untersuchten Arbeitsfeldern ebenfalls bei mehr als der Hälfte der Fachpersonen oft oder sehr oft als Belastungsfaktor zu.

Notfälle oder Krisen in Bezug auf die Klientel werden von 55.9% oft oder sehr oft belastend wahrgenommen. Dieser Faktor wird unabhängig von den institutionellen Rahmenbedingungen betrachtet, da zum einen das Auftreten von Notfällen oder Krisen akut, also eher kontext- und weniger institutionell bedingt ist, und zum anderen die Wahrnehmung und die Bewältigung von Notfällen oder Krisen individuell sind.

Gemäss 54.4% der Angaben wird in den untersuchten Arbeitsfeldern oft oder sehr oft zu viel Bürokratie als Belastungsfaktor wahrgenommen.

### a) Relevanz der untersuchten Stressoren in der KJA

Die Auswertung der Angaben, welche von Fachpersonen aus der KJA gemacht wurden, ergab, dass die Stressoren folgendermassen gewichtet werden:

Relevanz	Stressoren	n=96
1	Arbeitsunterbrüche	66.6%
2	Lange (10h-) Arbeitszeiten	60.9%
3	Arbeitsverdichtung	60.7%
4	Personalmangel	52.1%
5	Zeitmangel	51.5%
6	Kurzfristige Änderung d. Arbeitszeiten	51.0%
7	zu viel Bürokratie	50.5%
8	Konflikte im Team	46.3%
9	Konflikte mit Vorgesetzten	44.7%
10	Notfälle oder Krisen	38.9%
11	Überlastung der Mitarbeitenden	38.3%
12	Mangelnde Kooperation	35.4%
13	Unklare Anweisungen	30.8%
14	Zu viele Fälle - zu tiefer Betreuungsschlüssel	29.1%
15	Pausen - Arbeitszeitverhältnis	27.0%
16	Mangel an informellen und formellen Austauschgefässen	21.3%
17	Emotionale Dissonanz	19.1%
18	Informationsdefizite	15.6%
19	Kognitive Dissonanz	12.7%

Tab. 2: Relevanz der untersuchten Stressoren in der KJA (eigene Erhebung)

Bei zwei Dritteln der Befragten treten Unterbrüche der Arbeit am häufigsten in belastender Weise auf. So auch lange Arbeitstage. Die Autorenschaft geht davon aus, dass dieser Faktor unter anderem mit kurzfristigen Arbeitszeitanpassungen, dem „kleinsten“ der KJA-Top-6. Diesbezüglich merkt eine befragte Person an, dass sie sich „etwas geregeltere Arbeitszeiten /-einsätze“ wünscht da das Programm „voll verzettelt“ sei (OV-KJA, 2019, Z. 29). Für 51% der Befragten stellt sich diese Kurzfristigkeit als Belastung heraus.

Fast gleich oft wie bei den langen Arbeitszeiten stellen die Befragten fest, dass das Arbeitsvolumen, welches in gleichbleibender Zeit abgebaut werden müsste, oft oder sehr oft zu hoch ist.

Etwas mehr als die Hälfte leidet darunter, dass zu wenige Mitarbeitende angestellt sind, auf welche das Volumen der Arbeit aufgeteilt werden könnte. Ausserdem erschwert eine hohe Fluktuation eine optimale Zusammenarbeit. Diese könnte gefördert werden, wenn „das Team konstanter wäre und es weniger Personalwechsel gäbe“

(OV-KJA, 2019, 16). Dieser Faktor wird durch die Aussage, dass „mehr personelle Ressourcen“ nötig wären bestärkt (OV-KJA, 2019, 13).

Nebst dem Mangel an Personal besteht ebenfalls bei der Hälfte der Befragten ein belastender Mangel an Zeit.

In der Betrachtung der OV-KJA stellt sich heraus, dass in Bezug auf die Anstellung vor allem mehr Personal gewünscht wird. Es ist naheliegend, dass der Personalmangel in der Top-6 der Stressorenrelevanz anzutreffen ist (vgl. Tab. 9). Das Personal, wie auch der Zusammenhalt leiden unter anderem unter der hohen Fluktuation in diesem Arbeitsfeld: Es wurde ersichtlich, dass weit mehr als die Hälfte ihre Zukunft nicht in diesem Arbeitsfeld sehen.

Weiter wünschen sich die Fachpersonen der KJA in Bezug auf die Arbeitsorganisation ein besseres Zeitmanagement. An Zeit als Ressource mangelt es gemäss der BA-Studie am fünfthäufigsten in der KJA. Ausserdem wird von einigen der Befragten geäussert, dass sie sich klarere Strukturen wünschen. Auch ächzen die Fachpersonen der KJA unter dem Gewicht der Arbeitsdichte, die sich in diesem Arbeitsfeld mehr als in den anderen zeigt. Dieser Aspekt kann mit dem Mangel an Personal in Zusammenhang gebracht werden, da dadurch zusätzliche Unterstützung fehlt.

Den Fachkräften der KJA ist es ein Anliegen, dass die Informationskanäle im formellen und informellen Austausch effizienter genutzt werden.

Ein Aspekt, mit dem sich die KJA von den anderen Arbeitsfeldern abhebt, ist der Wunsch nach einer besseren Zusammenarbeit mit der Gemeinde. Ausserdem ist auch in der KJA das grösste Anliegen, die Teamarbeit und den Zusammenhalt zu fördern. Hier ergibt sich aus der BA-Studie, dass dieses Arbeitsfeld die meisten Konflikte mit Mitarbeitenden wie auch mit Vorgesetzten austrägt.

### b) Relevanz der untersuchten Stressoren in der SSA

In der SSA zeigen sich die untersuchten Stressoren wie folgt:

Relevanz	Stressoren	n=140
1	Notfälle oder Krisen	71.2%
2	Arbeitsunterbrüche	68.1%
3	Lange (10-) Arbeitszeiten	58.3%
4	Arbeitsverdichtung	55.9%
5	Zu viele Fälle - zu tiefer Betreuungsschlüssel	53.3%
6	Kurzfristige Änderung d. Arbeitszeiten	47.8%
7	Zeitmangel	47.5%
8	Zu viel Bürokratie	41.0%
9	Überlastung der Mitarbeitenden	37.0%
10	Pausen - Arbeitszeitverhältnis	34.5%

<b>11</b>	Personalmangel	34.1%
<b>12</b>	Konflikte im Team	32.4%
<b>13</b>	Mangelnde Kooperation	29.7%
<b>14</b>	Unklare Anweisungen	24.8%
<b>15</b>	Mangel an informellen und formellen Austauschgefässen	24.4%
<b>16</b>	Informationsdefizite	18.0%
<b>17</b>	Konflikte mit Vorgesetzten	14.5%
<b>18</b>	Emotionale Dissonanz	10.8%
<b>19</b>	Kognitive Dissonanz	8.7%

Tab. 3: Relevanz der untersuchten Stressoren in der SSA (eigene Erhebung)

Notfälle oder Krisen stellen für die Fachkräfte der SSA den grössten Belastungsfaktor dar. Durch Aussagen wie „als SSA bin ich häufig mit Notfällen und Krisen in Schulklassen beschäftigt“ kommt dieser Aspekt zum Ausdruck (OV-SSA, 2019, Z. 14).

Die Autorenschaft stellt einen möglichen Zusammenhang zwischen den Notfällen und Krisen und den Arbeitsunterbrüchen her, da Notfälle oder Krisen akut und oft unvorhersehbar eintreten können. Arbeitsunterbrüche dieser und auch anderer Art werden von am zweithäufigsten der SSA als Belastung wahrgenommen. Sie können eine Ursache für verzögerte Erledigung der Arbeit sein.

Dies führt wiederum dazu, dass länger gearbeitet werden muss. Ausserdem können kurzfristige Arbeitszeiten bewirken, dass die Arbeit in der Freizeit erledigt werden muss. Wie die BA-Studie ergeben hat, trifft dies auf rund die Hälfte der Befragten zu, welche in der Freizeit arbeiten, um dem Arbeitsvolumen gerecht zu werden. Lange Arbeitstage von mindestens zehn Stunden werden von 58.3% der SSA als Belastung wahrgenommen.

Es scheint naheliegend, dass auch die Arbeitsverdichtung in der Top-6 der Stressoren in der SSA anzutreffen ist, so trifft dieser Faktor auf rund 56% oft oder sehr oft als Belastung zu. Zu viele Fälle bzw. ein zu tiefer Betreuungsschlüssel werden von etwas mehr als der Hälfte als Stressor wahrgenommen.

So müssten auch die Arbeitszeiten nicht mehr oft oder sehr oft kurzfristig angepasst werden. Dieser Faktor wird von etwas weniger als der Hälfte der Befragten wahrgenommen.

In Bezug auf die Anstellungsverhältnis zeichnet sich gemäss OV-SSA der Wunsch mehr nach einer Anpassung der Stellenprozente als nach einer Erhöhung des Personals ab. Dadurch liesse sich mehr die hohe Fallzahl besser betreuen; in der SSA ist der Wunsch nach einem angepassten Fallschlüssel nur unwesentlich geringer als der Wunsch nach einem effizienteren Zeitmanagement.

In Bezug auf den Austausch ist das Anliegen, Informationskanäle besser zu nutzen in der SSA vor allen anderen Arbeitsfeldern am grössten. Die Fachpersonen der SSA stellen ausserdem am häufigsten fest, dass ihnen Austauschmöglichkeiten fehlen. Informationsdefizite sind zwar auch in der Stressorenrelevanz der SSA im unteren Bereich angesiedelt. Dennoch ist es dieses Arbeitsfeld, welches im Vergleich mit den anderen am meisten mit diesem Belastungsfaktor konfrontiert ist.

Die Optimierung der Teamarbeit ist ebenfalls ein grosses Anliegen der SSA. Konflikte mit Mitarbeitenden und vor allem mit Führungskräften kommen in der SSA im Vergleich mit den anderen Arbeitsfeldern am seltensten vor.

### c) Relevanz der untersuchten Stressoren in der stat. KJH

Die Untersuchung der Stressoren in der stat. KJH ergab folgende Gewichtung:

Relevanz	Stressoren	n=40
1	Arbeitsunterbrüche	71.8%
2	Zu viel Bürokratie	71.8%
3	Zeitmangel	65.0%
4	Notfälle oder Krisen	57.5%
5	Arbeitsverdichtung	55.0%
6	Mangelnde Kooperation	55.0%
7	Personalmangel	52.5%
8	Zu viele Fälle - zu tiefer Betreuungsschlüssel	43.6%
9	Überlastung der Mitarbeitenden	42.1%
10	Lange Arbeitszeiten	41.7%
11	Pausen - Arbeitszeitverhältnis	33.5%
12	Unklare Anweisungen	32.4%
13	Konflikte im Team	32.1%
14	Kurzfristige Änderung d. Arbeitszeiten	27.0%
15	Konflikte mit Vorgesetzten	25.0%
16	Mangel an informellen und formellen Austauschgefässen	20.0%
17	Kognitive Dissonanz	18.0%
18	Emotionale Dissonanz	12.8%
19	Informationsdefizite	5.1%

Tab. 4: Relevanz der untersuchten Stressoren in der stat. KJH (eigene Erhebung)

Wie auch in der Darstellung der Stressoren in der KJA werden in der stat. KJH Arbeitsunterbrüche von den meisten Befragten als grösste Belastung wahrgenommen. Auf der einen Seite gehört administrative Arbeit zum Arbeitsinhalt der Fachpersonen in der stat. KJH. Mit einem Anteil von 71.8% stellt diese Anforderung jedoch einen gleichgrossen Belastungsfaktor dar, wie unvorhergesehene Arbeitsunterbrüche. Auf der anderen Seite mangelt es 65% der Befragten oft oder sehr oft an Zeit, um den administrativen Arbeitsanforderungen und den Bedürfnissen ihrer Klientel gleichermaßen

sen nachzukommen. Befragte hätten gerne „Lieber mehr Zeit für die Klientinnen, weniger Bürokratie, Berichte etc.“ (OV-stat. KJH, 2019, Z. 66-67).

Bedürfnisse der Klientel zeigen sich beispielsweise akut in Notfallsituationen und Krisen, welche sich bei über der Hälfte eine Belastung darstellen.

Gleichermaßen mit der mangelnden Kooperation der Klientel macht mehr als der Hälfte der Befragten die Arbeitsdichte Mühe. „Die Arbeitsmenge ist enorm. Es ist letztendlich eine Frage der Ansprüche an die Qualität. Vieles ist gar nicht möglich“, merkt eine Fachperson in diesem Zusammenhang an (OV-stat. KJH, 2019, Z. 13).

In den vier letztgenannten Stressoren wird das Ungleichgewicht zwischen institutionellen Anforderungen (Bürokratie, Arbeitsdichte) und den Bedürfnissen der Klientel (Notfälle oder Krisen, mangelnde Kooperation) deutlich. Auf dieses Spannungsfeld machen Böhnisch und Lösch (1973) in ihrer Abhandlung des doppelten Mandates aufmerksam, welches in den Abschnitten 5.1 und 5.2 bereits beleuchtet wurde.

In der BA-Studie wurde deutlich, dass die Fachkräfte der stat. KJH im Vergleich mit den anderen Arbeitsfeldern meistens häufiger von den untersuchten Stressoren betroffen sind als jene der SSA oder der KJA.

In der Rekapitulation der OV-stat. KJH wird ersichtlich, dass in diesem Arbeitsfeld mehr als in den anderen Arbeitsfeldern ein Aushilfepool vorgeschlagen wird. Dennoch ist der Anteil, der eine Personal- oder Pensumerhöhung vorschlägt, deutlich grösser.

Bezüglich der Optimierung der Arbeitsorganisation ziehen die Fachkräfte der stat. KJH mit jenen der SSA und der KJA mit dem Anliegen, Zeitressourcen besser zu nutzen, mit. Ferner ist in der stat. KJH verhältnismässig oft eine Anpassung des Pausen-Arbeitszeit-Verhältnisses erwünscht. In der konkreten Befragung zu diesem Verhältnis gibt jedoch rund ein Drittel der Personen an, mit dem Verhältnis zufrieden zu sein (vgl. Abschnitt 9.2.5).

Mehr als die anderen Arbeitsfelder ist es in der stat. KJH ein Anliegen, dass zur Optimierung der Zusammenarbeit die Bürokratie reduziert werden sollte. Zu viel Bürokratie ist nämlich der zweitgrösste Stressor in diesem Arbeitsfeld. Ausserdem wird auch hier vor allem gewünscht, dass der Zusammenhalt und die Zusammenarbeit besser werden.

Dazu könnten die in Bezug auf die Austauschoptimierung gewünschten Supervisionen beitragen. Ausserdem schlagen die Fachkräfte der stat. KJH eine Optimierung der Informationskanäle vor. Informationen scheinen in diesem Arbeitsfeld jedoch besser zu fließen als in der SSA oder der KJA.

## 6 Stress – eine thematische Annäherung

Nachdem im fünften Kapitel die Stressoren dargestellt wurden, wird im Folgenden beschrieben, was diese Stressoren auslösen und welche Auswirkungen sie haben können. Zuerst wird im Abschnitt 6.1 auf das allgemeine Verständnis von Stress Bezug genommen. Im Anschluss wird konkreter darauf eingegangen, was unter arbeitsbedingtem Stress verstanden wird. In den Abschnitten 6.3 bis 6.4 wird anhand von drei Erklärungsmodellen erläutert, welche Prozesse Stress in Gang setzt.

### 6.1 Erkenntnisse aus der Stressforschung

In der Interaktion mit der Umwelt sind Menschen mit unzähligen Ereignissen konfrontiert. Ereignisse und Bedingungen die als belastend, bedrohlich oder schädigend erlebt werden, können zu Stress führen (Norbert Rückert, Petr Ondracek und Lyudmyla Romanenkova, 2006, S. 14). Ob diese Ereignisse als positiv oder belastend erlebt werden, hängt von der individuellen Einschätzung der Situation und den vorhandenen Bewältigungsstrategien von der einzelnen Person ab (Richard Gerrig & Philip Zimbardo, 2004, S. 574).

Zudem muss zur Präzisierung des Stressbegriffs auch die Intensität, die Qualität und die Dauer der subjektiven Empfindung, Bewertung und Erwartung einer Person in Bezug auf den Stressor berücksichtigt werden (Friedemann Nerdinger, Gerhard Blickle & Niclas Schaper, 2019, S. 575). Auch Dieter Zapf und Norbert Semmer (2004) definieren Stress als "ein subjektiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, eine aversive Situation nicht ausreichend bewältigen zu können" (S. 1011).

Stress kann also als das Ergebnis eines subjektiven Bewertungsvorgangs verstanden werden.

Da in der (arbeitswissenschaftlichen) Fachliteratur Stress und Belastung synonym verwendet werden, wird eine Abgrenzung des Stressbegriffs vom Belastungskonzept vorgenommen, um terminologische Unklarheiten zu vermeiden (Nerdinger et al., 2019, S. 574).

Unter Belastung werden objektive Faktoren verstanden, welche von aussen her auf die Physis und Psyche eines Individuums einwirken. Die Auswirkungen davon werden als Beanspruchung bzw. psychische Beanspruchung bezeichnet (ebd.). Psychische Beanspruchung und Stress können demnach synonym verstanden werden, denn auch Stress kann als Gesamtheit belastender Einwirkungen betrachtet werden (Peter Richter, Winfried Hacker, 1998, S. 15-16).

Modelle mit dieser Betrachtungsweise von Stress gehören zu den reizorientierten Stressmodellen. Stress entsteht zum Beispiel durch einen „Reiz“ aus der Lebenssituation, der Aufgabe oder der Umwelt, der auf eine arbeitende Person einwirkt. Reizorientierte Modelle wurden sowohl durch analytische Ansätze erweitert (z.B. mit Arbeitsanforderungen als Belastungsfaktor) als auch um wichtige Erkenntnisse erweitert (Nerdinger et al., 2019, S. 577). Dies, da reizorientierte Modelle ohne Einbezug von reaktions- oder kognitiven Modellen nur wenig aussagekräftig sind (ebd.)

Als Vertreter der reaktionsorientierten Modelle und Pionier in der Stressforschung beschrieb Hans Selye in den 1930er Jahren Stress als eine allgemeine Anpassungsreaktion, welche er in Alarmreaktion, Widerstands- und Erschöpfungsstadium unterteilte (Jennifer Leonhardt, 2016, S. 12). Der Körper und der Organismus reagieren permanent auf externe und interne Reize (Stressoren) (Stephan Rusch, 2019, S. 6). Das Signal und die Verarbeitung dieser Reize im Gehirn lösen biochemische Prozesse aus, welche den Körper in Alarmbereitschaft versetzen (ebd.). Im Abschnitt 6.3 wird näher auf das von Selye beschriebene physiobiologische allgemeine Adaptionssyndrom (AAS) eingegangen.

Richard Lazarus (1995, zit. in Leonhardt, 2016, S. 12)) führt mit der subjektiv-kognitiven Bewertung von Situationen eine weitere Betrachtung von Stress an. Er definiert: „psychischer Stress gründet weder in der Situation noch in der Person, obschon er von beidem abhängt“ (Lazarus, 1995, S. 204). Er entstehe aus der Art, wie die Person die wechselseitige Beziehung zwischen sich selbst und der Situation resp. seiner Umwelt bewertet. Diese Beziehung bezeichnet er als Transaktion (ebd.). Es handelt sich dabei um kognitive Prozesse, weshalb Lazarus zu den Vertretern der kognitiven Stressmodelle zählt. Der Abschnitt 6.5 gibt darüber konkreter Aufschluss.

Es gibt zahlreiche Modelle, welche die Entstehung von Stress erklären (Anja Busse, Martina Plaumann & Ulla Walter, 2005/2006, S. 75). Aus der jeweiligen Perspektive lassen sich entsprechend verschiedene Grundannahmen, Interventions- und Präventionsmöglichkeiten herleiten (ebd.).

Im Folgenden wird, aufgrund der Heterogenität und der Vielzahl an Stressmodellen, nur eine Auswahl an spezifischen Modellen beschrieben. Verschiedene Perspektiven werden mit einbezogen und um dadurch einen Überblick über die Stressentstehung schaffen.

## 6.2 Arbeitsbedingter Stress

Stress ist eine natürliche evolutionäre Reaktion des Körpers, die Energiequellen freisetzt um Kampf oder Flucht – “fight or flight” – zu ermöglichen (Suzanne C. Seger-

strom & Gregory E. Miller, 2004, S. 601/eigene Übersetzung). Diese Reaktion war in der Evolution überlebenswichtig, wenn beispielsweise ein Neandertaler einem hungrigen Säbelzahn tiger begegnete. In der heutigen Zeit ist jedoch weder Kampf noch Flucht die angemessene Reaktion darauf, wenn in letzter Minute der Drucker beim Ausdrucken einer Bachelorarbeit streikt, wo diese noch gebunden und eingereicht werden sollte. Dasselbe gilt für arbeitende Menschen mit monotoner oder fragmentierter Arbeit, wechselnden Arbeitsschichten oder herausfordernder Kundschaft (EU-Kommission, 2002a, S. 7).

Die Generaldirektion für Beschäftigung und Soziales der europäischen Kommission definiert arbeitsbedingten Stress als die "Gesamtheit emotionaler, kognitiver, verhaltensmässiger und physiologischer Reaktionen auf widrige und schädliche Aspekte des Arbeitsinhalts, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsumgebung" (ebd.). Stress entsteht demnach, wenn ein Ungleichgewicht zwischen den objektiven und subjektiven Möglichkeiten von Arbeitnehmenden und den qualitativen und quantitativen Anforderungen der Arbeit entsteht (EU-Kommission, 2002b, S. 1).

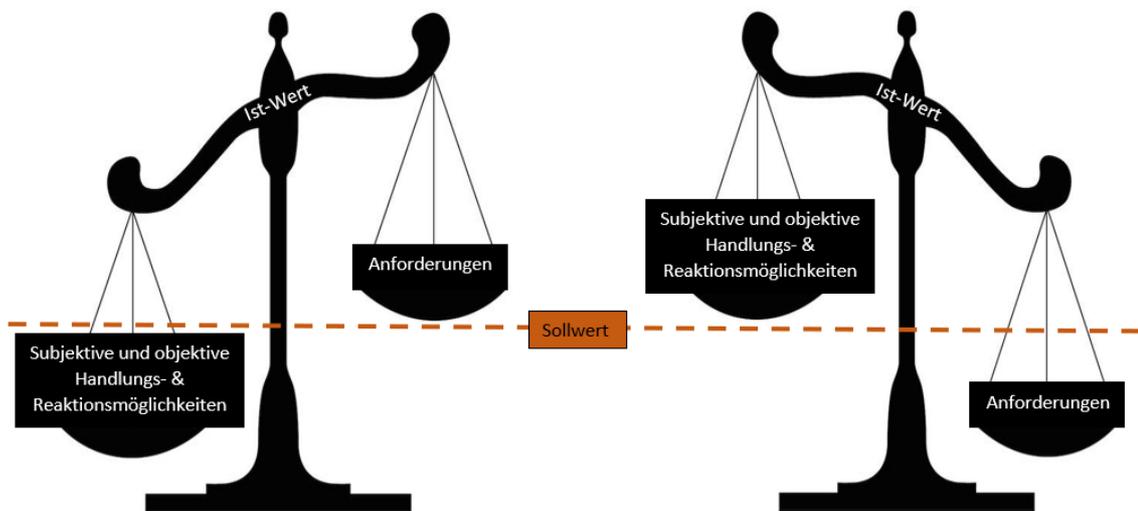


Abb. 36: Darstellung von Unterforderung (links) und Überforderung (rechts) (eigene Darstellung, 2019).

Wie bereits erwähnt, sagt das Ausmass von Anforderungen nichts über die Höhe der Belastung aus, da es sich bei den Anforderungen um bedingungsbezogene Merkmale der Arbeitstätigkeit handelt (Nerdinger et al., 2019, S. 576). Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die jeweiligen Ressourcen auf ihre Ausprägung im Kontext der jeweiligen Anforderung zu betrachten. Das Job-Demands-Resources Model von Arnold B. Bakker und Evangelia Demerouti unterscheidet Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen (Simone Kauffeld, Annika Ochmann & Diana Hoppe, 2019, S. 317). Dieses Modell wird im Abschnitt 9.1 genauer behandelt.

In diesem Modell werden zwei Prozesse unterschieden, welche einerseits zu Stress (Distress) oder andererseits zu Engagement und Arbeitsmotivation (Eustress) führen können. Über einen längeren Zeitraum können hohe Arbeitsanforderungen zu erhöhtem Stresserleben oder zu einem Burnout führen. Arbeitsressourcen (vgl. Abschnitt 9.2) hingegen unterstützen in der Bewältigung von Aufgaben und wirken als "Puffer" für die Arbeitsanforderungen (ebd.). Arbeitsanforderungen werden in hinderliche (negative) und herausfordernde (positive) Anforderungen unterteilt, wobei in Anlehnung an kognitive Stressmodelle die Arbeitnehmenden individuell subjektiv bewerten, welche Anforderungen inwiefern als hinderlich oder förderlich wahrgenommen werden (S. 318).

### 6.3 Reizorientierte Stressmodelle

Wie im vorgängigen Kapitel bereits angedeutet, wird Stress in reizorientierten Modellen durch umweltbedingte Faktoren (z.B. Lebenssituation, kritische Lebensereignisse, berufliche Aufgaben) ausgelöst (Nerdinger et al., 2019, S. 575). Klarheit schafft das Anforderungs-/Belastungs-Konzept, wobei zwischen (psychischen) Arbeitsanforderungen einerseits und Belastungen andererseits bzw. zwischen positiven und negativen Anforderungen unterschieden wird (S. 576).

Positive Anforderungen können Entscheidungsanforderung bzw. Kontrollanforderungen bei der Bearbeitung von Aufgaben sein, welche individuelle Denk- und Handlungsprozesse fördern und Möglichkeiten zur Nutzung und Verbesserung beruflicher Qualifikationen und Konditionen bieten. Auch Kommunikations- und Kooperationsanforderungen gelten als positive psychische Anforderung, sofern bei Arbeitsaufgaben Möglichkeiten zur offenen und direkten Kommunikation bestehen oder ein hohes Mass an Kooperation geboten wird. Psychische Anforderungen werden also (noch) nicht als Stressoren betrachtet (ebd.).

Negative Anforderungen werden mit psychischen Belastungsfaktoren oder Stressoren gleichgesetzt, also mit negativen Aspekten von Arbeitsbedingungen. Dies könnten z.B. Hindernisse wie unvorhergesehene Arbeitsunterbrechungen oder Überforderung aufgrund von Zeitdruck oder Personalmangel sein (ebd.).

Anforderungen und Belastung werden als zwei unabhängige Variablen betrachtet: Die Höhe der Anforderungen sagt nichts über die Belastungshöhe aus. So konnte nachgewiesen werden, dass höhere Anforderungen bei der Arbeitstätigkeit das Selbstvertrauen steigern. Dabei ist hohe Anforderung von Überforderung klar abzugrenzen, denn Überforderung wird mit Belastung gleichgesetzt und führt in vielen Fällen zu erhöhten Gesundheitsrisiken (ebd.).

Die genannten Anforderungen und Belastungen sind also auf der institutionellen Ebene anzusiedeln, weshalb es entscheidend für die Gesundheitserhaltung am Arbeitsplatz im Sinne einer Prävention ist, sie zu berücksichtigen (ebd.).

Hier stehen Arbeit und Gesundheit nämlich in einem Konflikt: zunehmende Belastungen, veränderte Anforderungen und dynamische Rahmenbedingungen stehen dem Individuum und dessen begrenzten biologischen, sozialen und physikalisch-materiellen Ressourcen gegenüber (Patzelt, 2015, S. 34).

#### 6.4 Das allgemeine Adaptionssyndrom (AAS)

Reaktionsorientierte Stressmodelle sind vor allem auf Hans Selye (1974) zurückzuführen. Er definierte Stress als "die unspezifische Reaktion des Körpers auf jede Anforderung, die an ihn gestellt wird" (S. 58).

Aus dieser Perspektive können alle beliebigen Faktoren zu Stressoren werden, wobei diese als Auslöser des physiologischen allgemeinen Adaptionssyndrom (AAS) verstanden werden (Nerdinger et al., 2019, S. 577).

Stressoren lösen bei allen Personen im Wesentlichen einen gleichen biologischen Prozess aus (Selye, 1974, S. 57), der das Gleichgewicht des Organismus stört (Gerrig & Zimbardo, 2015, S. 476). Als Synonym für dieses biologische Gleichgewicht verwendet Selye den Begriff Homöostase (Selye, 1974, S. 66). Um nach einer Veränderung in der Umwelt den Zustand der Homöostase wieder herzustellen muss der Körper gemäss Selye eine Anpassungsleistung vornehmen, um gesund zu bleiben (S. 67).

Das AAS entwickelt sich in drei Phasen:

- 1) In der *Alarmphase* wird die Homöostase aus dem Gleichgewicht gebracht und der Körper reagiert auf die erste Einwirkung mit charakteristischen Veränderungen (S. 70). Diese weisen zwei Phasen auf:
  - Die *Schockphase oder unmittelbare Reaktion*, welche durch hormonelle und vegetative Veränderungen ausgelöst wird. Dabei werden Adrenalin und Noradrenalin ausgeschüttet wodurch die Durchblutung angeregt wird (Julia Reif, Erika Spiess & Peter Stalder, 2018, S. 87). Der Puls erhöht sich, die Atmung wird schneller; In diesem Zustand wird der Körper mit mehr Sauerstoff versorgt, was mit erhöhter physischer Leistungsfähigkeit einhergeht (ebd.).
  - Um die Alarmphase stabil zu halten folgt auf die Schockphase die *Gegenschock- oder Reboundphase* (Richter & Hacker, 1998, S. 18). In diesem Zustand versucht der Körper, über neuroendokrine Bewältigungsaktivitäten den Hormonspiegel und somit die gesteigerte Leistungsfähigkeit aufrecht zu halten (ebd.).

- 2) Wenn sich der Stressor mit einer Anpassung vereinbaren oder adaptieren lässt, setzt die *Widerstandsphase* ein (S. 70). Bei einer andauernden und wiederkehrenden Beanspruchung dieser Adaptionsreaktion, kann es zu strukturellen Veränderungen im Organismus kommen, welche pathologische Reaktionen nach sich ziehen können (Richter & Hacker, 1998, S. 18).  
Selye (1974) verweist darauf, dass diese "Anpassungsenergie" begrenzt ist, abhängig von der angeborenen und kognitiven Anpassungsfähigkeit des Individuums oder der Intensität des Stressors (S. 71). Ist diese Energie ausgeschöpft kommt es zum dritten Stadium.
- 3) Verliert der Organismus seine adaptive Kapazität, kommt er ins *Stadium der Erschöpfung* (Richter & Hacker, 1998, S. 18). Wenn der Stressor dennoch weiterhin besteht, werden vitale Reserven angegriffen, was zu einem hormonellen Zusammenbruch mit schweren Organschädigungen führen kann (ebd.). Hält dieser Zustand an oder bleiben mögliche Bewältigungsstrategien ohne Erfolg, können Folgen von chronischem Stress wie Depressionen oder Burnout eintreten (John Romas & Manoj Sharma, 2004, S. 9).

Wie der Name des vorgestellten Modells bereits aussagt ist dieses Modell allgemein anwendbar. Der beschriebene biochemische Prozess funktioniert bei allen Menschen bzw. Lebewesen gleich, sobald ein Stressor als solcher erkannt wird, jedoch werden individuelle Unterschiede in der Wahrnehmung und Bewältigung von Belastungen nicht berücksichtigt. Um diese "Lücke" zu schliessen erweiterte Richard R. Lazarus den beschriebenen Ansatz um folgendes Stressmodell:

## 6.5 Das transaktionale Stressmodell

Im Gegensatz zu den oben beschriebenen reiz- und reaktionsorientierten Konzeptionen stehen bei kognitiven Modellen die kognitive und emotionale Bewertung einer Situation sowie der verfügbaren Bewältigungsmöglichkeiten einer Person im Vordergrund (Nerdinger et al., 2019, S. 577).

In der Psychologie hat sich dafür das transaktionale Stressmodell nach Richard Lazarus als kognitives Erklärungsmodell etabliert. Stress wird darin grundlegend als Transaktion zwischen Individuum und Umwelt verstanden (Anne Lützenkirchen, 2017, S. 25).

Im Zentrum steht die kognitive Bewertung der Wechselwirkungen zwischen der Person und ihren verfügbaren Ressourcen (Sabine Allwinn, 2013, S. 62). Diese Wechselwirkung nennt Lazarus "Transaktion". Stress ist dabei das Resultat von zwei kognitiven Einschätzungen (appraisals) (ebd.):

- 1) In einer primären Bewertung (primary appraisal) wird die Transaktion eingeschätzt, ob diese positiv, irrelevant oder stressreich ist. Bei einer stressreichen Situation wird unterschieden, ob diese künftig bedrohlich werden könnte, bereits ein Schaden oder ein Verlust entstanden ist oder lediglich als Herausforderung eingestuft wird (ebd.).
- 2) In einem zweiten Schritt (secondary appraisal) geht es der Person darum, die Belastung zu verringern und Ressourcen zur Bewältigung abzurufen. Werden die Ressourcen als zu wenig und die Belastung als zu stark eingeschätzt, entsteht Stress (S. 63).
- 3) Das Welt-, Selbstbild und andere subjektive Theorien, wie persönliche Einstellungen, Werte oder Motive, stellen die Basis für die kognitiven Einschätzungen dar. Deshalb sind die Reaktionen auf ein Ereignis und auch die Bewältigungsstrategien von Person zu Person unterschiedlich (ebd.).

Der Versuch, Stress zu bewältigen ist ein dynamischer Prozess, den Lazarus "Coping" nennt. Nach der Anwendung von Copingstrategien werden die Situation und die Ressourcen erneut eingeschätzt (re-appraisal), was so lange dauert, bis ein Bewältigungserfolg eintritt (S.

66). Im Abschnitt 9.4 wird konkret auf den Coping-Prozess eingegangen. Eine Person hat Stress erfolgreich bewältigt, wenn sie die anfänglich stressreiche Situation als irrelevant oder positiv oder die Ressourcen als ausreichend einstuft (ebd.).

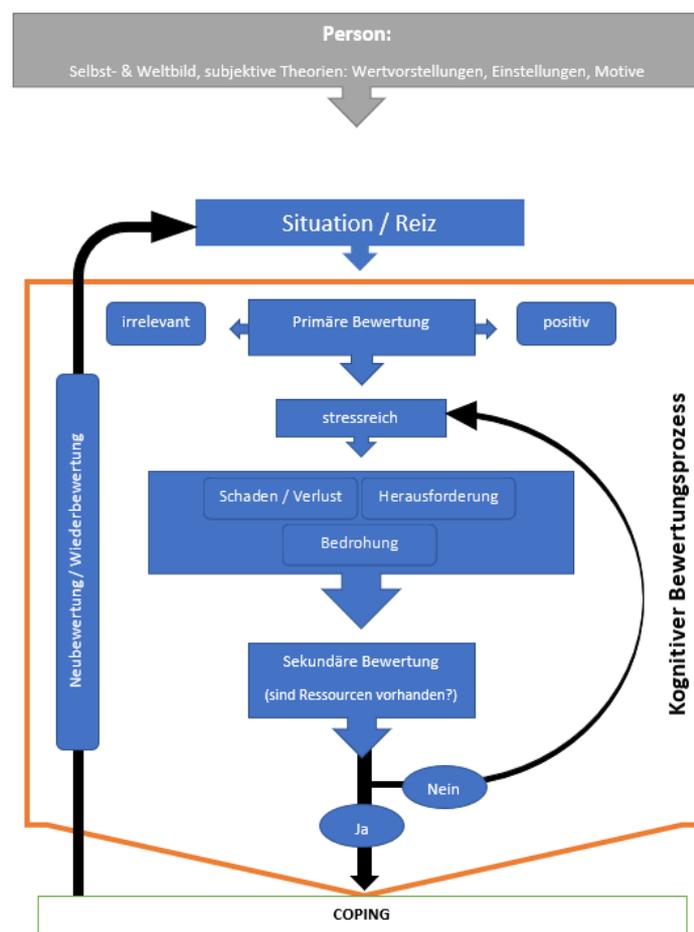


Abb. 37: Der kognitive Bewertungsprozess des transaktionalen Stressmodells nach Richard Lazarus (eigene Darstellung auf Basis von Allwin, 2013, S. 62 – 66)

66). Im Abschnitt 9.4 wird konkret auf den Coping-Prozess eingegangen.

Eine Person hat Stress erfolgreich bewältigt, wenn sie die anfänglich stressreiche Situation als irrelevant oder positiv oder die Ressourcen als ausreichend einstuft (ebd.).

## 7 Wahrnehmung und Auswirkungen von Stress

Nachdem unterschiedliche Stressmodelle und -Erklärungsansätze vorgestellt wurden, behandelt die Autorenschaft im siebten Kapitel die Auswirkungen von Stress. Zuerst werden im Abschnitt 7.1 die Ergebnisse zur Stresswahrnehmung in den untersuchten Arbeitsfeldern präsentiert.

Es folgt im Abschnitt 7.2 ein Exkurs in die Neurowissenschaft und anschliessend wird auf allgemeine Auswirkungen von Stress wie auch auf die Auswirkungen von kurz- und langfristiger Stressbelastung eingegangen. Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse von wahrgenommenen Stresssymptomen bei den befragten Fachkräften schliesst das Kapitel ab.

### 7.1 Stress in den untersuchten Arbeitsfeldern

Durchschnittlich gibt ein Drittel der Befragten an, im vergangenen Jahr oft oder sehr oft gestresst gewesen zu sein.

Die KJA ist Angaben zu Folge am häufigsten von Stress betroffen, gefolgt von der stat. KJH und der SSA. Die Verhältnisse der wahrgenommenen Stressbelastung im vergangenen Jahr sind nahezu ausgeglichen.

➔ Siehe auch Anhang 3, Tab. 1, S. 1

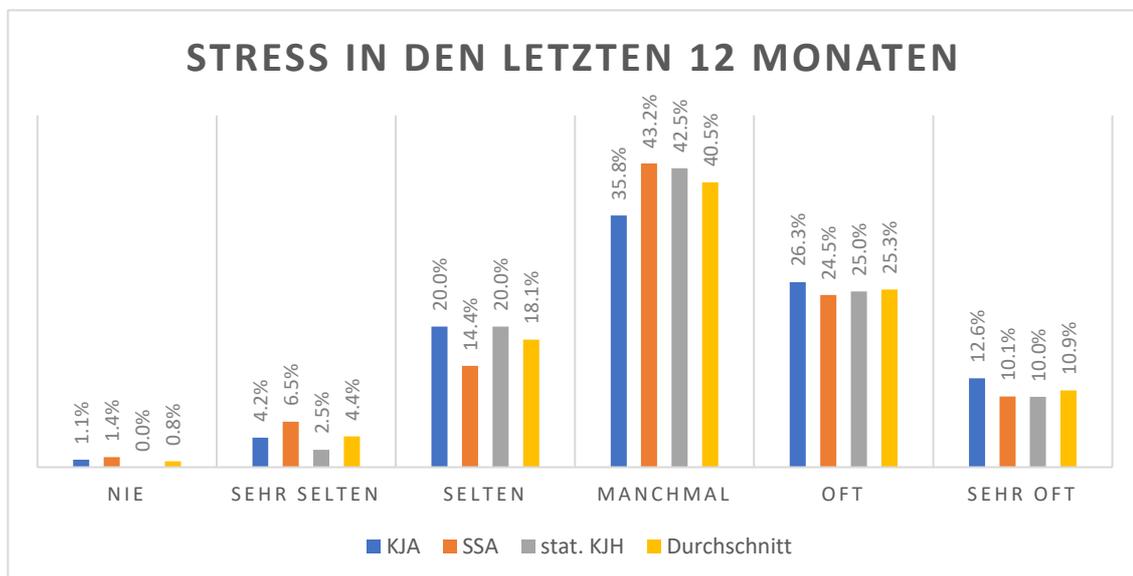


Abb. 38: Stresswahrnehmung in den letzten 12 Monaten (eigene Darstellung)

Auf die Frage, wie die Fachkräfte der untersuchten Arbeitsfelder die Belastung wahrnehmen wurde folgendermassen geantwortet (vgl. Abb. 32):

Die Mehrheit der Befragten gibt an, wechselnde Belastungen wahrzunehmen. Unter wechselnden Belastungen werden mal mehr, mal weniger, sprich zyklisch auftretende Belastungen zusammengefasst (Poulsen, 2012, S. 50).

Fast gleich oft wird angegeben, dass entweder die Belastung gering ist (=wenig, schleichend) oder zunimmt (ebd.). Zwei von fünf Personen aus der stat. KJH nehmen eine zunehmende Belastung wahr. Dass die Anforderungen als hoch oder sogar krankmachend empfunden werden, ist nur bei einem geringen Anteil der Befragten der Fall.

→ Siehe auch Anhang 3,  
Tab. 8, S. 2

## 7.2 Stressreaktion

In einer Rekapitulation des sechsten Kapitels könnte man verallgemeinert sagen, dass das Auslösen einer Stressreaktion von der subjektiven Stressoren-Bewertung der betroffenen Person abhängt: Wirkt eine Situa-

tion als bedrohlich oder ist sie leicht zu bewältigen (Rusch, 2019, S. 45). Die Stressreaktion ist die individuelle Antwort des Körpers auf den bedrohlichen Teil dieser Frage. Über unterschiedliche Wahrnehmungskanäle wird dem Hirn umgehend signalisiert, dass zur Bewältigung dieser Situation akut besonders viel Energie benötigt wird. Dieses Signal löst biochemische Prozesse im Gehirn aus, die wiederum ein Zusammenspiel zwischen dem zentralen und dem vegetativen Nervensystem sowie dem Hormonsystem (endokrines System) in Gang setzen (ebd.).

Das zentrale Nervensystem umfasst das Gehirn und das Rückenmark und empfängt und verarbeitet externale Reize. Weiter reguliert und koordiniert es den Ablauf aller Körperfunktionen zwischen den Organen und den Systemen (ebd.).

Das Hormonsystem übernimmt durch ein Zusammenspiel von 30 Hormonen, gebildet in endokrinen Drüsen (z.B. Hypophyse, Schilddrüse, Nebenniere), die Abstimmung und Steuerung von Körperfunktionen (S. 46).

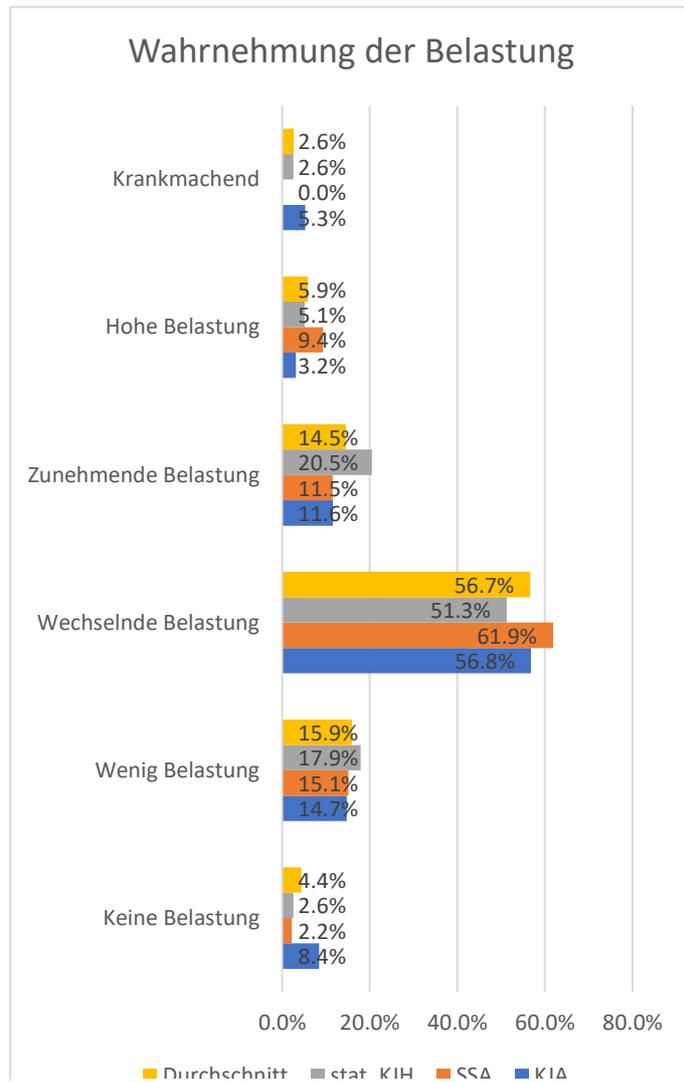


Abb. 39: Grad der Belastungswahrnehmung (eigene Darstellung)

Das vegetative Nervensystem wird in den Sympathikus und den Parasympathikus unterteilt. Der Sympathikus steigert bei aussergewöhnlichen Anstrengungen die Leistung des Organismus, durch die Erhöhung der Herz- und Atemfrequenz, des Blutzuckerwerts und des Blutzuckerwertes. Der Parasympathikus aktiviert die Organe, die für die Regeneration zuständig sind. In fein aufeinander abgestimmtem Wechselspiel sorgen Sympathikus und Parasympathikus idealerweise für die Herstellung der Homöostase (ebd.).

Abhängig von der Dauer und der Intensität von negativ erlebtem Stress können zu chronischen Erkrankungen oder psychischen Problemen führen (Stephan Rusch, 2019, S. 47).

Wie insbesondere im Abschnitt 6.3 bereits beschrieben wurde unterscheiden sich die Auswirkungen von kurz- oder langfristigem Stress (S. 49).

So kann eine kurzfristige physiologische Stressreaktion förderlich sein, sofern sich der Organismus nach der Aktivierung wieder angemessen erholen kann. Sie können helfen, neue Fähigkeiten zu erlernen und Herausforderungen zu bewältigen (ebd.).

Bei langfristiger Stressbelastung kann die langfristige Sympathikusaktivierung folgenden zu zahlreichen belastenden Störungen und stressbedingten Krankheiten führen (Selye, 1953, S. 2):

	Kurzfristige, akute Folgen	Mittel- und langfristige Folgen
Auf der kognitiv-emotionalen Ebene (Erleben)	Anspannungen, Nervosität, Überempfindlichkeit, Unkonzentriertheit, Energie- und Interessenverlust, Geringere Lern- und Erinnerungsfähigkeit, Gefühl der Unsicherheit und Überforderung	Hilflosigkeit Erschöpfung, Entwicklung psychischer Störungen (psychosomatische Störungen, Depression, sexuelle Funktionsstörungen, Schlafstörungen, Angstzustände)
Auf der Verhaltensebene/behavioralen Ebene (offen wahrnehmbaren Ebene)	Gereiztheit, Aggressivität, Egozentriertheit, Konflikte/ Streitverhalten, Erhöhter Nikotin-, Alkohol- und Medikamentenkonsum, Schlechte senso-motorische Koordination	Mehr Fehlzeiten am Arbeitsplatz, Soziale Isolation, Partnerschaftskonflikte (Trennung, Scheidung), Soziale Unbeliebtheit
Auf der physischen Ebene	Verspannungen (Schultern, Rücken etc.), Übersäuerung des Magens, Verdauungsbeschwerden, Erhöhte Herzfrequenz und Hormonausschüttung, Kopfschmerzen	Herz-Kreislaufstörungen (Bluthochdruck, Angina pectoris, Herzinfarkt etc.), Haltungsschäden, Migräne, Diabetes, Magengeschwüre

Abb. 40: Auswirkungen von kurz- und langfristigem Stress (Darstellung nach Selye, 1953, S. 2)

### 7.3 Stressreaktionen in den untersuchten Arbeitsfeldern

Da die Stressreaktionen individuell sind, wurden die Teilnehmenden unabhängig von ihrer Tätigkeit im Arbeitsfeld konkret auf die psychische und die emotionale Stresswahrnehmung befragt.

#### 7.3.1 Kognitiv-emotionale Stresswahrnehmung

Im Durchschnitt wird Stress am häufigsten auf der psychischen Ebene wahrgenommen, gefolgt von der emotionalen Ebene. Nur wenige nehmen Stress nicht auf diesen Ebenen wahr. Selye (1953) fasst diese beiden Ebenen als kognitiv-emotionale Ebene bzw. die Ebene des kognitiven und emotionalen



Abb. 41: Stresssymptome (Darstellung nach Rolf Merkle, 2019).

Erlebens zusammen (S. 2). Die Autorenschaft orientierte sich in der Umfrage grundlegend an der Abb. 41.

<b>Psychische Stresssymptome</b>	<b>N=274</b>	<b>Emotionale Stresssymptome</b>	<b>N=274</b>
Innere Unruhe	71.3%	Reizbarkeit	64.2%
Nicht abschalten können	60.6%	Unausgeglichenheit	55.7%
Gereiztheit	46.1%	Stimmungsschwankungen	29.4%
Geistige Anspannung	43.3%	Angstgefühle	24.5%
Vergesslichkeit	43.3%	Leistungsabfall	20.6%
Schlechte Konzentration	37.9%	Depression	12.1%
Denkblockaden	21.6%	Andere	5.3%
Andere	4.6%	Keine	4.3%
Keine	2.5%		
<b>Durchschnitt</b>	<b>36.8%</b>		<b>27.0%</b>

Tab. 5: Relevanz der emotional-kognitiven Stresssymptome (eigene Erhebung)

Die Befragten nehmen Stress am häufigsten in Form von inneren Unruhen wahr. Mehr als die Hälfte reagieren reizbarer auf äussere Einflüsse, können nicht abschalten oder fühlen sich unausgeglichen. Etwas weniger als die Hälfte gibt an das Gefühl von Gereiztheit (als innerer Faktor) wahrzunehmen. Auch eine geistige Anspannung und Vergesslichkeit werden bei über 40% als wahrgenommenes Stresssymptom genannt. Ferner nimmt die Konzentrationsfähigkeit bei rund einem Drittel ab.

Tab. 12 zeigt, dass die Befragten Stress vor allem psychisch wahrnehmen, während emotionale Stressoren überwiegend von weniger als einem Drittel der Befragten wahrgenommen werden.

### 7.3.2 Behaviorale Stresswahrnehmung

<b>Behaviorale Stresssymptome</b>	<b>N=274</b>
Schlafstörung	55.0%
Rastlosigkeit	38.7%
Antriebslosigkeit	33.0%
Erhöhter Nikotinkonsum	19.5%
Erhöhter Substanzkonsum	16.3%
Andere	13.5%
Keine	8.9%
Sexuelle Probleme	7.8%
Neigung zu Unfällen	7.8%
<b>Durchschnitt</b>	<b>22.3%</b>

Tab. 6: Relevanz der behavioralen Stresssymptome (eigene Erhebung)

Am häufigsten werden auf der Verhaltens-ebene Schlafstörungen genannt. Rastlosigkeit oder auch Antriebslosigkeit zeigen sich jeweils bei mindestens einem Drittel aller Befragten als Stresssymptom. Über 10% rauchen mehr oder nehmen andere Substanzen (Drogen, Medikamente, Alkohol etc.) zu sich oder zeigen andere behaviorale Stresssymptome. Keine Stresssymptome, Sexuelle Probleme (wie Erektions-schwierigkeiten, Libido-Probleme) oder eine

Neigung zu Unfällen wird nur von wenigen wahrgenommen.

### 7.3.3 Physische Stresswahrnehmung

<b>Physische Stresssymptome</b>	<b>N=274</b>
<i>Verspannter Nacken</i>	47.5%
<i>Kopfschmerzen</i>	39.0%
<i>Verspannter Rücken</i>	36.5%
<i>Magenbeschwerden</i>	27.7%
<i>Appetitlosigkeit</i>	13.1%
<i>Schwindel</i>	10.3%
<i>Andere</i>	9.9%
<i>Verstopfung</i>	9.2%
<i>Keine</i>	9.2%
<i>Zuckungen</i>	7.4%
<i>Herz- &amp; Kreislaufbeschwerden</i>	7.1%
<b>Durchschnitt</b>	<b>19.7%</b>

Tab. 7: Relevanz der physischen Stresssymptome (eigene Erhebung)

Bei knapp der Hälfte zeigt sich Stress bei den Befragten in Form von Nackenverspannungen am häufigsten. Kopfschmerzen und Rückenverspannungen werden von mehr als einem Drittel der Befragten als Stresssymptom wahrgenommen, Magenbeschwerden von etwas weniger als einem Drittel. Nur ein kleiner Teil gibt an, unter Schwindel, Verstopfungen, Zuckungen, Herzkreislaufbeschwerden oder anderen physischen Stresssymptomen zu leiden.

## 8 Psychische Gesundheit von Sozial Arbeitenden

Nachdem in den vorgängigen Kapiteln die Ursachen von Stress und die Stresssymptome behandelt wurden, werden im Folgenden die Auswirkungen auf die Gesundheit geschildert. Zunächst werden im Abschnitt 8.1 die Ergebnisse in Bezug auf die Gesundheit der Fachpersonen und im Abschnitt 8.2 die Ergebnisse in bezug auf den Präsentismus präsentiert. Anschliessend wird im Abschnitt 8.3 auf die Begriffe Gesundheit, insbesondere der psychischen, eingegangen. Genauer wird im Anschluss auf das Salutogenesekonzept von Aaron Antonovsky (1997) und auf das Konzept des Kohärenzgefühls als dessen zentraler Aspekt Bezug genommen. In diesem Zusammenhang werden passend die Ergebnisse der BA-Studie präsentiert. Das achte Kapitel wird mit der Thematisierung der Resilienz und der Vulnerabilität abgeschlossen.

## 8.1 Gesundheit in den untersuchten Arbeitsfeldern

Auf Abb. 35 wird deutlich, dass die Fachpersonen der untersuchten Arbeitsfelder mehrheitlich gesund sind. Rund zwei von fünf Personen geben an, mässig gesund zu sein. Der Gesundheitszustand ist nur bei einem geringen Anteil schlecht.

→ Siehe auch Anhang 3, Tab. 9, S. 3

Dieses Bild deckt sich mit den längeren (krankheitsbedingten) Absenzen: über acht von zehn Personen geben an, im vergangenen Jahr nie mehr als zehn Tage am

Stück aufgrund einer Krankheit oder aus sonstigen Gründen (wie Schwangerschaft oder Militäreinsatz) nicht arbeitsfähig gewesen zu sein (vgl. Abb. 43). Personen, wel-



Abb. 43: Gesundheitszustand in den untersuchten Arbeitsfeldern (eigene Darstellung)

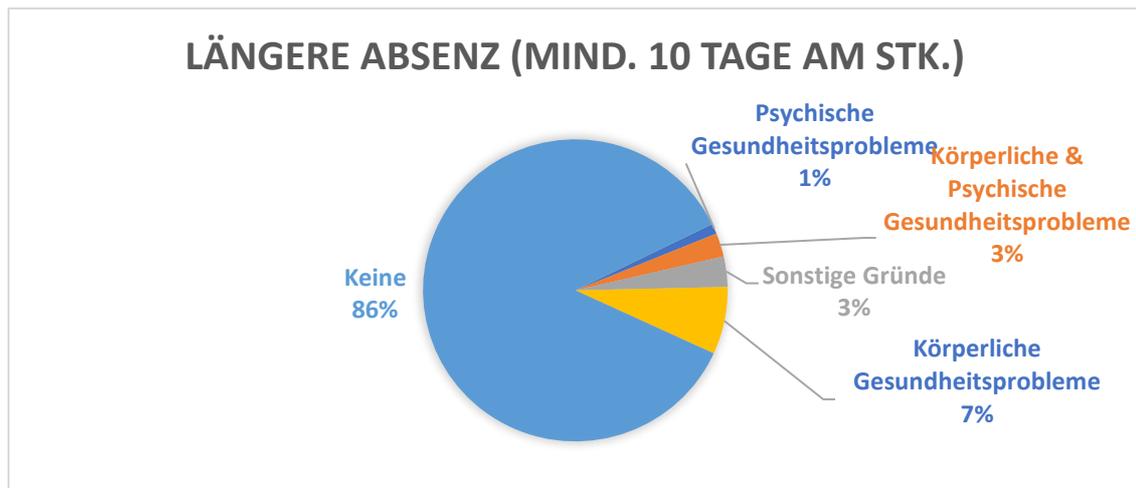


Abb. 42: Längere Absenz (mind. 10 Tage am Stk.) (eigene Darstellung)

che mindestens zehn Tage arbeitsunfähig waren hatten mehrheitlich körperliche Gesundheitsprobleme.

→ Siehe auch Anhang 3, Tab. 10, S. 3

## 8.2 Präsentismus

Unter Präsentismus wird das Verhalten von Personen verstanden, die trotz Krankheit oder Erkältung arbeiten gehen (Fred Henneberger, Michael Gämperli, 2014, S. 1). Grundsätzlich zeigt sich, dass Arbeiten trotz körperlicher oder psychischer Krankheit ein nicht zu unterschätzendes Problem ist, da insbesondere die Produktivität der

Fachpersonen eingeschränkt ist. Somit leidet auch die Institution und letztendlich die Volkswirtschaft darunter (ebd.).

In der BA-Studie zeigt sich, dass rund ein Viertel der Personen nie trotz gesundheitlicher Einschränkung am Arbeitsplatz erscheint. Die Mehrheit gibt jedoch an, dass sie mindestens einmal im vergangenen Jahr trotzdem gearbeitet haben. Überwiegend wurde im vergangenen Jahr an ein bis zwei Tagen trotz Krankheit gearbeitet.

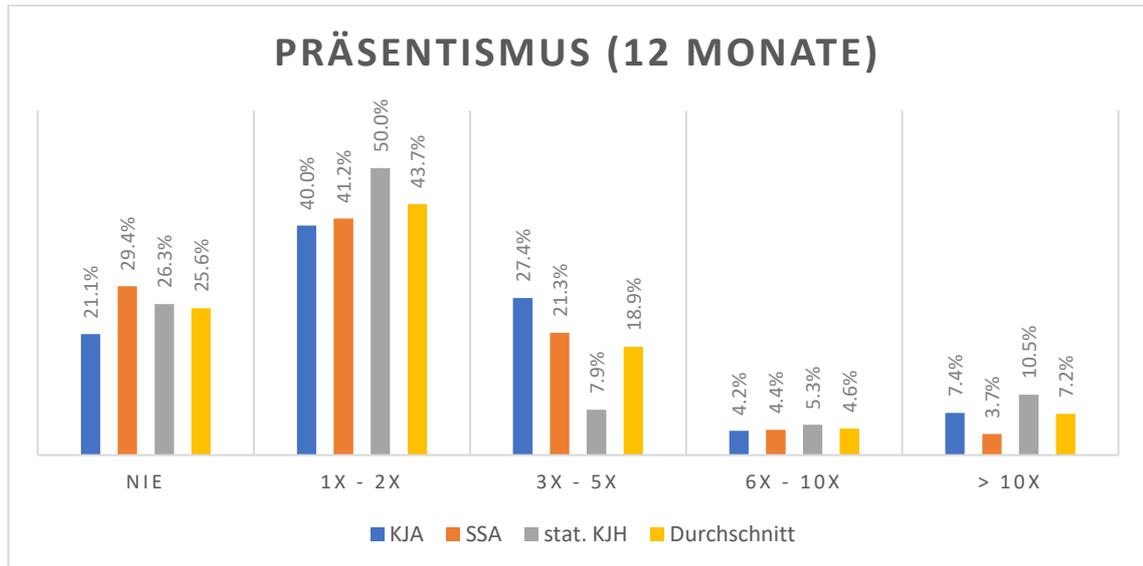


Abb. 44: Präsentismus im vergangenen Jahr (eigene Darstellung)

Wie auf Abb. 44 ersichtlich ist, ging jede zweite Fachkraft der stat. KJH trotz gesundheitlicher Einschränkung im vergangenen Jahr zur Arbeit. Jede zehnte Person dieses Arbeitsfelds erschien mehr als zehnmals trotz Krankheit am Arbeitsplatz.

In der KJA (war rund ein Viertel der Befragten) und in der SSA (jede fünfte Person) trotz gesundheitlicher Einschränkung drei bis fünf Mal bei der Arbeit präsent.

→ Siehe auch Anhang 3, Tab. 11, S. 3

### 8.3 (Psychische) Gesundheit

Gemäss Aaron Antonovsky (1997) bewegt sich ein Mensch auf einem Gesundheits-Krankheitskontinuum (S. 23). Gesund oder krank kann demnach nicht dichotom klassifiziert werden. Vielmehr legt Antonovsky nahe, die Gesamtgeschichte des Individuums mehrdimensional zu betrachten (S. 29). Folglich gibt es auch keinen Zustand absoluter Gesundheit oder vollständiger Krankheit (Martin Hafén, 2007, S. 91).

Auch die Gesundheitsförderung Schweiz (2005) betrachtet die psychische Gesundheit als einen vielschichtigen Prozess. Die individuellen, sozialen, soziökonomischen, kulturellen und ökologischen Faktoren beeinflussen die (psychische) Gesundheit gleichermaßen. Die psychische Gesundheit kann also je nach Hintergrund oder Lebensphase und Lebenswelt unterschiedlich erlebt und definiert werden. Sie ist immer das Ergeb-

nis der dynamischen Wechselbeziehung zwischen einem Individuum und seiner Umwelt. Psychische Gesundheit ist gemäss WHO ein Zustand des vollständigen physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens (WHO, 2014, S. 1/eigene Übersetzung). Folglich kann die psychische Gesundheit auf der individuellen Ebene als ein dynamisches Gleichgewicht des psychischen Wohlbefindens beschrieben werden (ebd.).

Psychische Gesundheit wurde an der European Ministerial Conference 2005 als «ein allgemeines öffentliches Gut, ein wesentlicher Teil der Gesundheit und des Wohlbefindens der Bürger in Europa und ein grundlegendes Menschenrecht» definiert (WHO, 2005). Sie wird als „eine Voraussetzung für ein lebefähiges, sozial verantwortliches und produktives Europa“ verstanden, welche den gesellschaftlichen Zusammenhalt und das Sozialkapital verstärkt und die Sicherheit des Lebensumfelds verbessert (ebd.).

In der Auffassung von Martin Seligman (2008) gibt es eine von Krankheit losgelöste Gesundheit (S. 3-7/eigene Übersetzung). Er führt aus, dass es messbare psychische Faktoren gibt, die unabhängig von der An- oder Abwesenheit von Krankheit existieren. Diese können aktiv gefördert werden. Dieses Konzept wird das Konzept der positiven Gesundheit genannt. Diese ist quantifizierbar und vorhersagbar. Eine gesunde Psyche schützt beispielsweise vor Depressionen, erhöht die Leistungsfähigkeit und erhält und steigert die körperliche Gesundheit (ebd.).

Laut Klaus Grawe (2004) strebt jeder Mensch angenehme Zustände an bzw. versucht unangenehme zu vermeiden (S. 185). Norbert Rückert (2006) schreibt, dass bei jedem Menschen gewisse Grundbedürfnisse vorhanden sind (S. 41). Deren Nichtbefriedigung oder Verletzung führt zu Schädigungen des psychischen Wohlbefindens und folglich der psychischen Gesundheit (Grawe, 2004, S. 185). Grawe zählt vier Grundbedürfnisse auf (ebd.):

- **Bindung und Anschluss:** Diese soziale Komponente hat ihren Ursprung in der Beziehung zwischen Kindern und deren Bezugspersonen (S. 192). Unsichere Bindungsmuster sind oft Ursache für psychische Probleme und gelten als grösster Risikofaktor für die Ausbildung einer psychischen Erkrankung (S. 216). Kognitive, motivationale, emotionale und soziale Kompetenzen werden durch positive frühkindliche Bindungserfahrungen beeinflusst (Rückert, 2006, S. 46). Erst wenn das Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit befriedigt ist, kann eine Person sich vollumfänglich der Befriedigung anderer Grundbedürfnisse zuwenden.
- **Lustgewinn und Unlustvermeidung:** Das Erleben von Lust und Unlust beeinflusst das Verhalten eines Menschen massgeblich (S. 267). Affektiv nimmt ein Mensch Bewertungen vor, mit welchen Einflüsse kategorisiert werden. Wird ei-

nem Reiz Sinn und Interesse – also Lust – beigemessen, ist der Mensch motiviert, sich der Situation anzunehmen. Gegenteiliges ist der Fall, wenn die Person dem Reiz Unsinn und Desinteresse – also Unlust – beimisst (ebd.).

- **Orientierung und Kontrolle:** Ein Mensch hat das Bedürfnis, seine Umwelt zu verstehen, sowie Ereignisse zu antizipieren und deren Verlauf zu beeinflussen (Rückert, 2006, S. 46-47). Im Zentrum steht die Aneignung von vielfältigen Aktions- und Reaktionsmöglichkeiten, um Bedürfnisse zu befriedigen und Motiven gerecht zu werden (ebd.). Grawe (2004) führt aus, dass es für eine Person am besten ist, wenn sie sowohl ein Verständnis für ihre Situation hat als auch in ihr agieren kann (S. 242-244). Je höher die individuelle Kontrollüberzeugung ist, desto mehr Möglichkeiten zur Bewältigung einer Belastung stehen zur Verfügung, was zu einer höheren Lebenszufriedenheit führt (ebd.).
- **Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz:** Das Grundbedürfnis nach Selbstwert entwickelt sich im Verlauf des Lebens (Rückert, 2006, S. 47). Für eine Person wird es zunehmend wichtig, sich gut zu finden, an die eigene Wichtigkeit und Qualität zu glauben, und von anderen positiv wahrgenommen zu werden (ebd.).

#### 8.4 Das Salutogenese-Konzept nach Aaron Antonovsky

Aaron Antonovsky (1997) befasste sich mit der Frage, wie ein Individuum trotz auftretender Belastungen seine Gesundheit erhalten kann – ‚was hält gesund?‘ (S. 23). Als Antwort auf diese Frage nannte er das Kohärenzgefühl.

Das Kohärenzgefühl ist mit einer stabilen Persönlichkeitsdisposition gleichzusetzen und steht für eine globale Orientierung eines Menschen (S. 16). Die Betrachtung eigener Bewältigungsstrategien und effizienten Problemlösungsverhalten den Umgang mit erlebtem Stress unterstützen, stehen hierbei im Zentrum (Antonovsky zit. in Jürgen Bengel, Regine Strittmatter & Hildegard Willmann, 2001, S. 142-143). Diese ressourcenorientierte Betrachtung nennt er Salutogenese. Das Kohärenzgefühl nimmt dabei eine Art Steuerungsrolle ein, die das Individuum bei der Auswahl und dem Einsatz der benötigten Ressourcen unterstützt (Gesundheitsförderung Schweiz, 2001, S. 25). Das Kohärenzgefühl ist das Kernstück der Salutogenese und besteht aus drei Komponenten (Antonovsky zit. in Bengel et al., 2001, S.143):

1. **Sinnhaftigkeit bzw. das Gefühl von Bedeutsamkeit:** Das Individuum sieht und fühlt einen Sinn im Alltagsleben, sodass sich die Auseinandersetzung mit Anforderungen und Belastungen sowie die Investition von Energie und die Suche nach Orientie-

lung lohnen (Antonovsky zit. in Bengel et al., 2001, S.143). Diese Komponente wird durch positive Selbstwirksamkeitserfahrung gefördert (ebd.).

2. **Verstehbarkeit bzw. Nachvollziehbarkeit:** Das Individuum kann Gegebenheiten einordnen, erklären, vorhersehen und strukturieren, was dazu beiträgt, auch auf Widersprüchliches und Unvorhersehbares entsprechend reagieren zu können (Antonovsky zit. in Bengel et al., 2001, S.143). Verstehbarkeit entsteht, wenn das Erlebte nachvollzogen werden kann (Konsistenz).

3. **Handhabbarkeit bzw. Bewältigbarkeit:** Das Individuum kann Anforderungen angemessen bewältigen, da es überzeugt ist, dass Schwierigkeiten lösbar und geeignete Ressourcen vorhanden sind. Geeignete Ressourcen müssen nicht zwangsläufig personal sein, ebenso wichtig sind soziale, institutionelle und weitere externe Ressourcen (Antonovsky, 1997). Das Individuum fühlt sich durch die Handhabbarkeit im Stande, mit Schicksalsschlägen umgehen zu können und sich nicht als Opfer von Ereignissen zu fühlen. So kann es einer Über- resp. Unterforderung entgehen (Antonovsky zit. in Bengel et al., 2001, S.143).

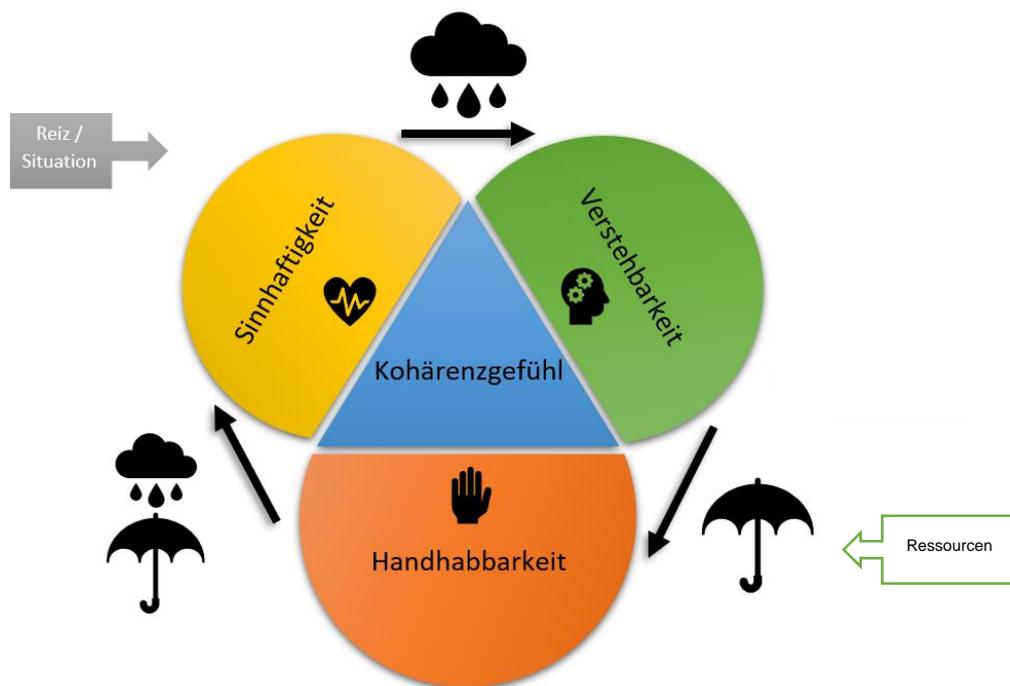


Abb. 45: Kohärenzgefühl (eigene Darstellung auf Basis von Antonovsky 1997, S. 38)

Nach Antonovsky sind die Komponenten des Kohärenzgefühls nicht alle gleich relevant (1997, S. 38). Der Komponente der Sinnhaftigkeit, also der motivationalen Ebene, misst er die grösste Bedeutung bei: Ein Mensch kann nur Verständnis von und für Situationen bekommen und auf entsprechende Ressourcen zurückgreifen, wenn er sich für die Situation interessiert und sich die Lösung der „Aufgabe“ lohnt.

Die Handhabbarkeit ist abhängig davon, ob die Person die Situation (als externer Stimulus) verstanden hat. Deshalb spielt Verstehbarkeit in der Reihenfolge eine relevantere Rolle als die Handhabbarkeit. Dieser kommt dennoch eine immens wichtige Rolle zu, denn der Glaube an seine Fähigkeiten und das Vertrauen, wirksam auf verfügbare Ressourcen zurückgreifen zu können wirkt motivierend und sinnstiftend: künftige, ähnliche Situationen sind lösbar (ebd.).

Die Ausprägung des Kohärenzgefühls hängt nach Antonovsky (1997) von der Umwelt ab, in der das Individuum aufgewachsen ist. Dabei spielen Erfahrungen und Erziehung eine wesentliche Rolle. So entwickeln Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene ein hohes Mass an Kohärenzgefühl, wenn sie die Welt als gleichmässig und „berechenbar“ erleben, Probleme und Aufgaben als herausfordernd, aber auch als lösbar kennen lernen und sich im Kontakt mit anderen als „bedeutsam“ und liebenswert begreifen (ebd.). Ab etwa dem dreissigsten Lebensjahr, so Antonovsky (zit. in Bengel et al., 2001, S. 143-144), bleibt das individuelle Mass des Kohärenzgefühls relativ konstant und lässt sich selbst mit therapeutischen Massnahmen kaum beeinflussen.

Dem Konzept der Kohärenz kommt insbesondere in der Wahrnehmung und Bewältigung von Stresssituationen eine wichtige Rolle zu: Je höher die Kohärenz, desto eher und flexibler finden Menschen einen Weg, mit Stressoren umzugehen und diese zu bewältigen (Antonovsky, 1997, S. 184).

Die Autorenschaft hat aus diesem Grund die Fachkräfte in Bezug u.a. auf ihr Kohärenzgefühl bei der Arbeit in den Arbeitsfeldern befragt. Mittels Skalierung konnten die Befragten angeben, inwiefern Aussagen zu untersuchten Aspekten auf sie zutreffen. Die Skalierung reichte von sehr oft über oft, manchmal und selten / kaum bis hin zu nicht / nie.

#### **8.4.1 Verrichtung einer sinnvollen Arbeit**

Insgesamt geben durchschnittlich rund 95% der Befragten an, dass sie das Gefühl haben, eine sinnvolle Arbeit zu verrichten.

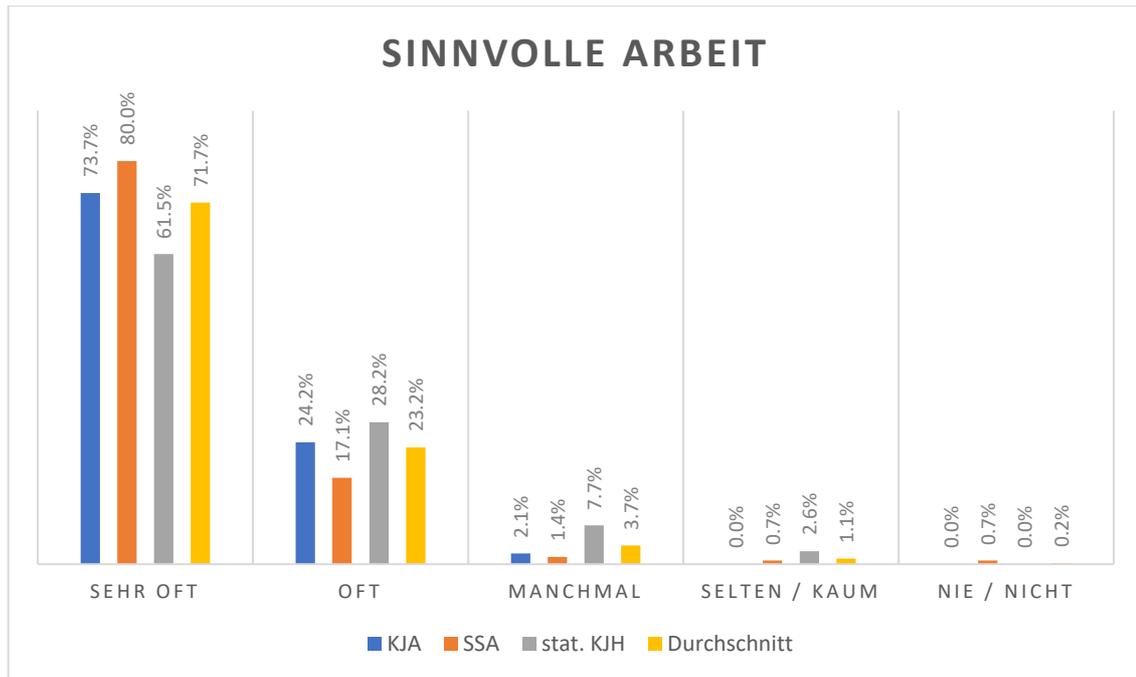


Abb. 46: Gefühl, sinnvolle Arbeit zu verrichten (eigene Darstellung)

Der Anteil derjenigen Fachkräfte, welche kaum oder nie einen Sinn in ihrer Arbeit sehen ist in allen Arbeitsfeldern auffällig gering.

→ Siehe auch Anhang 3, Tab. 2, S. 1

#### 8.4.2 Sinnvoll investierte Energie

In diesem Zusammenhang scheint es naheliegend, dass auch die grosse Mehrheit der Befragten einen Sinn darin sieht, Energie in ihre Arbeit zu investieren.

→ Siehe auch Anhang 3, Tab. 3, S. 1

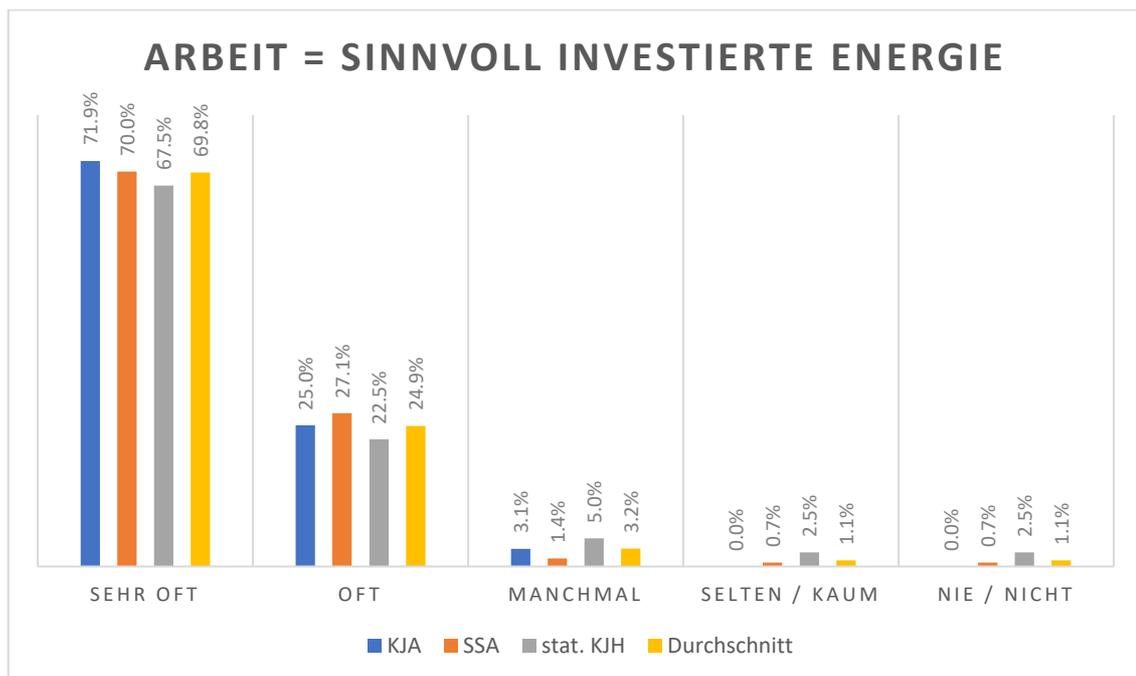


Abb. 47: Sinnhaftigkeit der investierten Energie (eigene Darstellung)

### 8.4.3 Identifikation mit der Arbeit

Seit 25 Jahren erforschen Wissenschaftler\*innen der Colorado-State-Universität die Identifikation von Arbeitnehmenden mit ihrer Arbeit (Lisa Büntemeyer, 2017). Bei diesen Forschungen wurde vor allem der Standpunkt vertreten, dass sich die Identifikation mit dem Unternehmen und der Arbeit positiv auf die Mitarbeitenden und den Betrieb auswirkt (ebd.).

Auch Theo Wehner (2019) führt aus, dass sich Mitarbeitende mit der Arbeit identifizieren, wenn sie Sinn in ihrer eigenen Arbeit sehen (S. 1). Dies ist wiederum für den Betrieb sowie die Mitarbeitenden gewinnbringend (ebd.).

Dabei erleben sich die Mitarbeitenden als Teil des Unternehmens und es entsteht ein Wir-Gefühl. Die Arbeitnehmenden identifizieren sich mit den Zielen des Betriebes (Warkentin, ohne Datum). Die Vorteile für den Betrieb sind dabei die geringe Fluktuationsrate, d.h. Angestellte bleiben länger im Betrieb, suchen keine Umorientierung und das Know-How bleibt dem Betrieb erhalten. Weiter zeichnen sich die Mitarbeitenden durch eine grosse Zufriedenheit und Motivation aus (ebd.).

In diesem Zusammenhang vergleicht die Autorenschaft die Angaben der Sinnhaftigkeit mit der Identifikation der Arbeit.

Im Schnitt geben rund 95% der befragten Fachkräfte an, dass sie sich oft oder sehr oft mit ihrer Arbeit identifizieren können.

→ Siehe auch Anhang 3, Tab. 4, S. 1

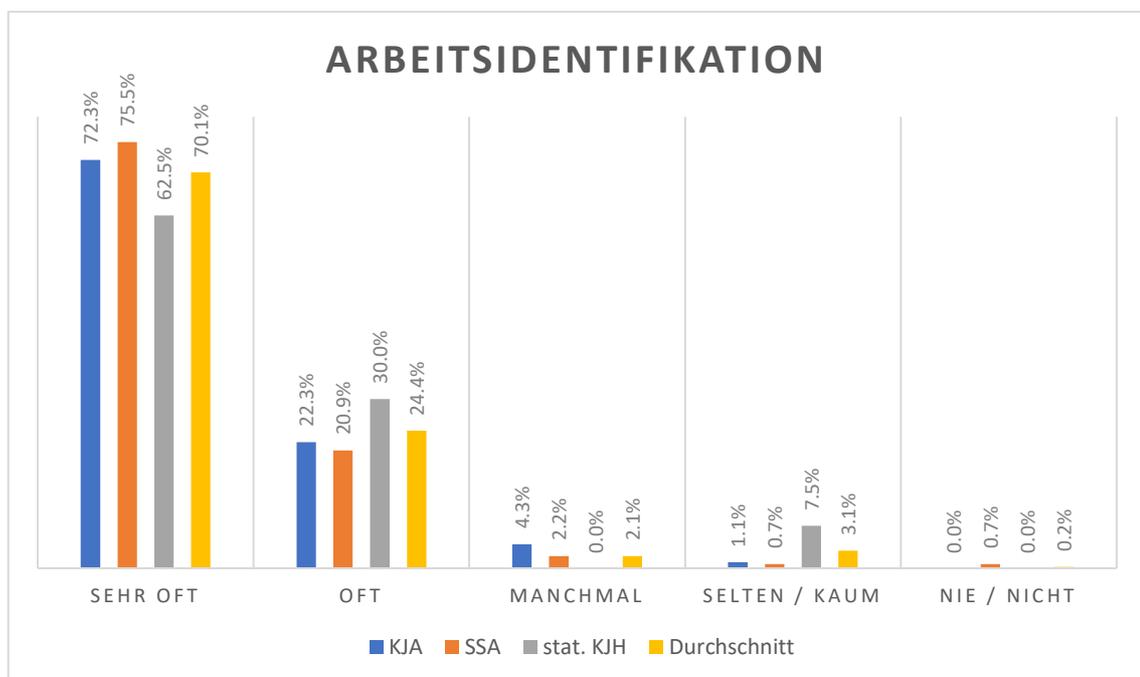


Abb. 48: Identifikation mit der Arbeit in den Arbeitsfeldern (eigene Darstellung)

#### 8.4.4 Effort-Reward-Balance: Lohn

Unter Effort-Reward-Balance in Bezug auf den Lohn versteht die Autorenschaft ein günstiges Verhältnis zwischen erbrachtem Arbeitseinsatz (Effort) und den dafür von der Institution erhaltenen Lohn verstanden. Ein Ungleichgewicht wurde in zahlreichen Studien als Stressor bestätigt, der mit einem erhöhten Erkrankungsrisiko bzw. mit beeinträchtigtem Wohlbefinden zusammenhängt (Bernd Slaghuis, 2019). Da ein ausgeglichenes Verhältnis motivierend, sinnstiftend und gesundheitsfördernd wirkt, hat sich die Autorenschaft dazu entschieden, die Ergebnisse zur Effort-Reward-Balance an dieser Stelle zu präsentieren (ebd).

Auf Abb. 49 zeigt sich, dass die befragten Fachpersonen oft oder sehr oft das Verhältnis zwischen Arbeitseinsatz und dem dafür erhaltenen Lohn als ausgeglichen empfinden.

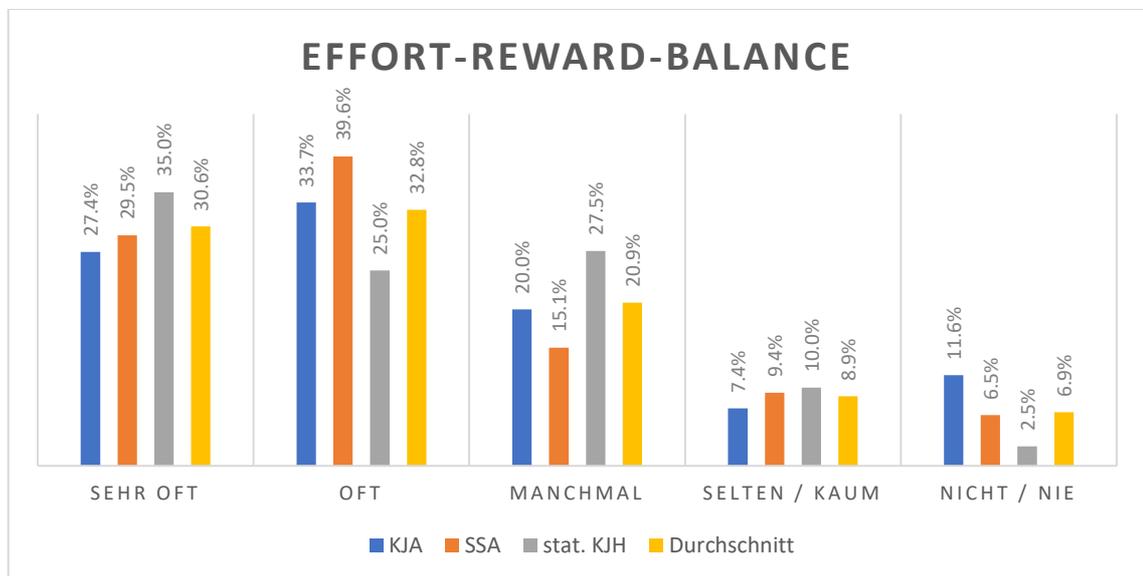


Abb. 49: Effort-Reward-Balance in Bezug auf den Lohn (eigene Darstellung)

Fachpersonen der stat. KJH und der SSA sind anscheinend am häufigsten sehr oft zufrieden mit diesem Verhältnis. Auch die Fachkräfte der KJA geben an, mehrheitlich mit dem Verhältnis zufrieden zu sein, dennoch ist der Anteil der nicht zufriedenen Fachkräfte in diesem Arbeitsfeld am höchsten.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 9, S. 10

Um das Bild zum Lohn in den Arbeitsfeldern abzurunden wird auf Abb. 50 gezeigt, wieviel Lohn die Befragten für ihre Arbeit bekommen: Insbesondere in der stat. KJH scheinen die Befragten mehr als 5'000 CHF zu verdienen. Die Löhne in der SSA bewegen sich mehrheitlich zwischen 3'500 CHF und 6'500 CHF. In der KJA beträgt der Lohn in den meisten Fällen zwischen 2'800 CHF bis 3'500 CHF. Es scheint daher naheliegend, dass einige die Fachkräfte der KJA unzufrieden mit dem Lohn-Verhältnis sind.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 10, S. 11

#### 8.4.5 Erklärbarkeit der Arbeitsprozesse

Unter dem Begriff Arbeitsprozesse werden alle Schritte zusammengefasst, die für das Erbringen eines gemeinschaftlichen oder eines unternehmerischen Ziels erforderlich sind (Liebler, ohne Datum).

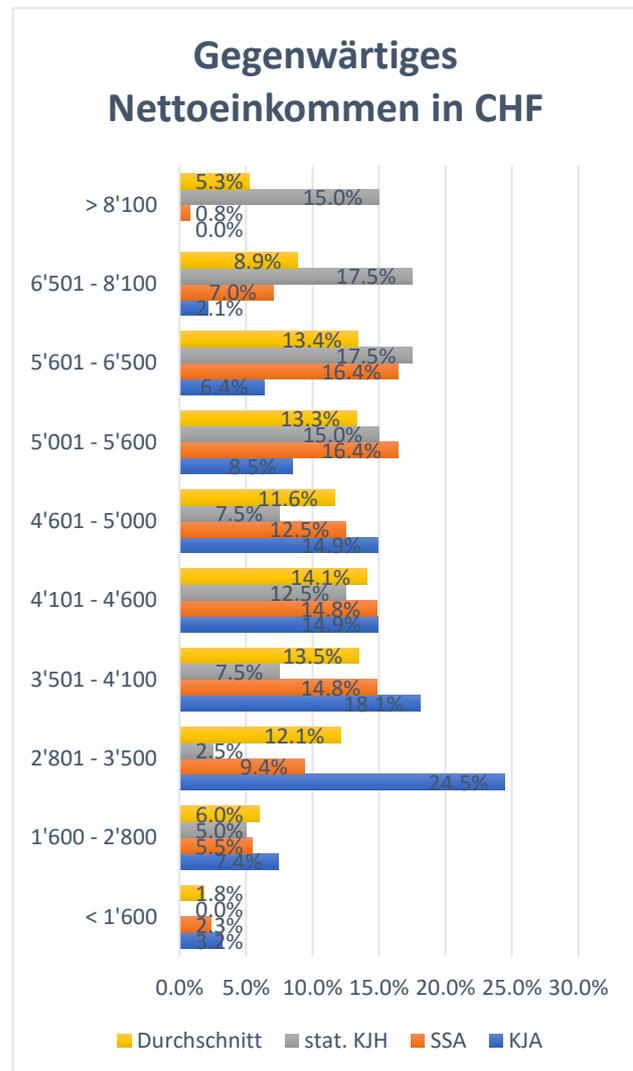


Abb. 50: Gegenwärtiges Nettoeinkommen in den untersuchten Arbeitsfeldern (eigene Darstellung)

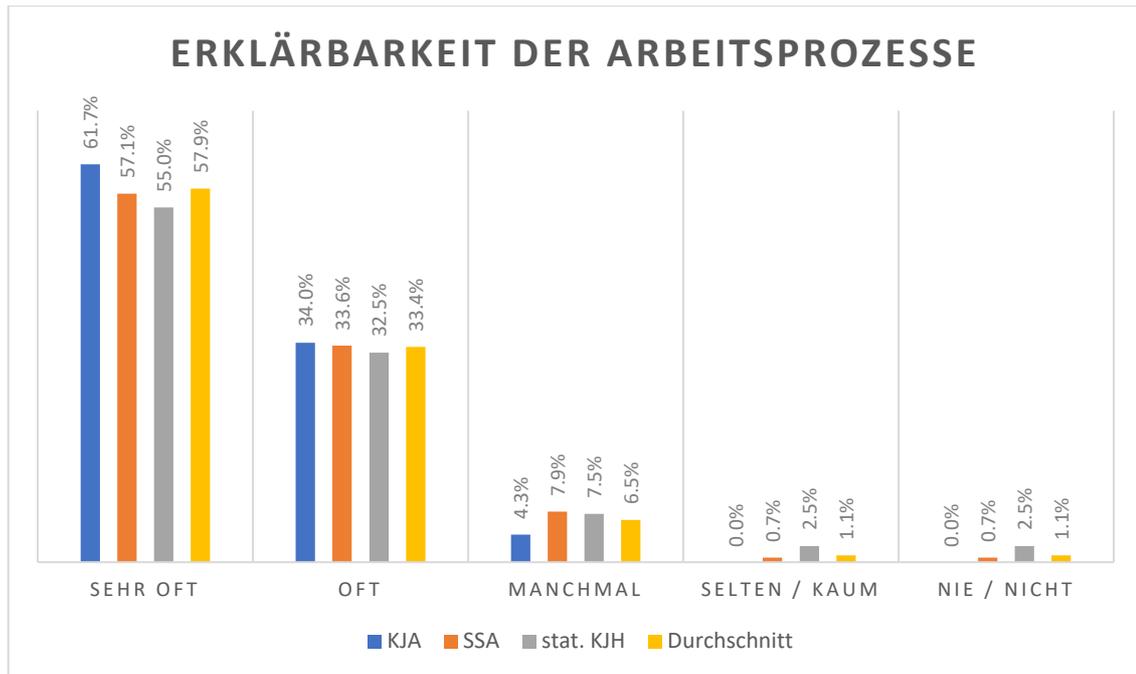


Abb. 51: Erklärbarkeit der Arbeitsprozesse (eigene Darstellung)

In diesem Zusammenhang gibt die grosse Mehrheit der Befragten an, dass ihre Arbeitsprozesse oft oder sehr oft erklärbar sind.

➔ Siehe auch Anhang 3, Tab. 5, S. 2

#### 8.4.6 Nachvollziehbarkeit des Arbeitsinhalts

Die REFA (2019) beschreibt den Arbeitsinhalt als die innere Struktur und Beschaffenheit von Arbeitsaufgaben.

Befragte aus den Arbeitsfeldern geben mit einer deutlichen Mehrheit an, dass sie den Arbeitsinhalt oft oder sehr oft nachvollziehen können.

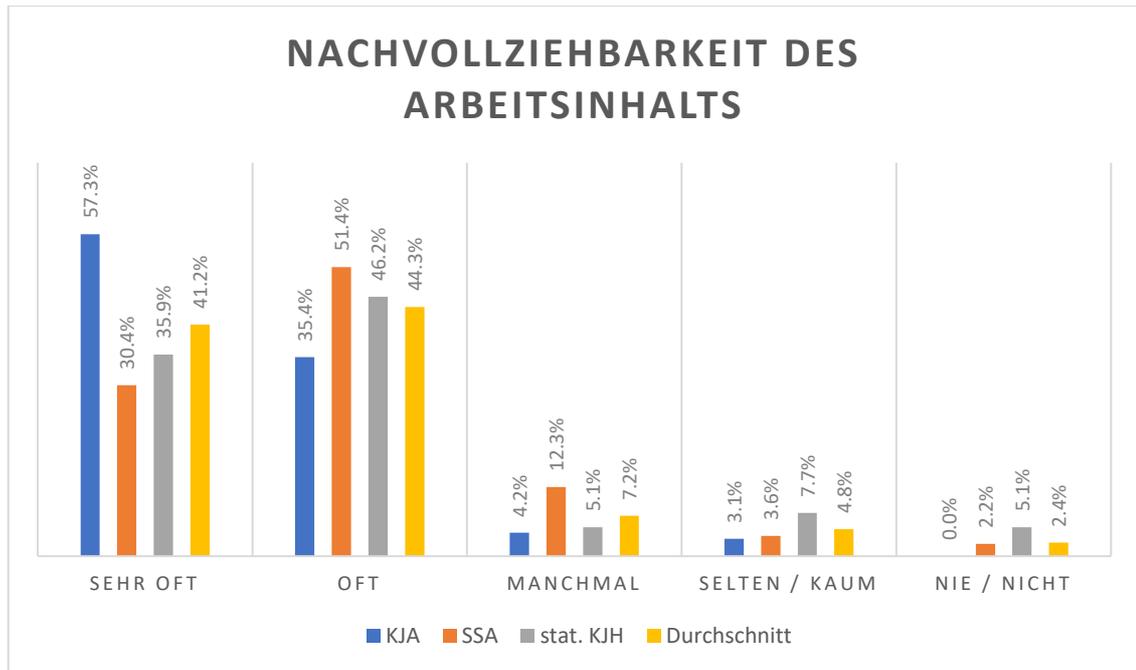


Abb. 52: Nachvollziehbarkeit des Arbeitsinhalts (eigene Darstellung)

In Abb. 52 wird deutlich, dass insbesondere Fachkräfte der KJA ihren Arbeitsinhalt nachvollziehen können. Der Anteil aller Fachpersonen, der Mühe hat, seine Arbeit nachzuvollziehen ist gering.

➔ Siehe auch Anhang 3, Tab. 6, S. 2

#### 8.4.7 Handhabbarkeit von anspruchsvoller Arbeit

Die Autorenschaft bezeichnet eine Arbeit dann als anspruchsvoll, wenn die Arbeitsanforderungen die Alltagsroutinen übersteigen und zusätzlich Ressourcen (physischer, psychischer oder sozialer Art) zur Bewältigung hinzugezogen bzw. abgerufen werden müssen.

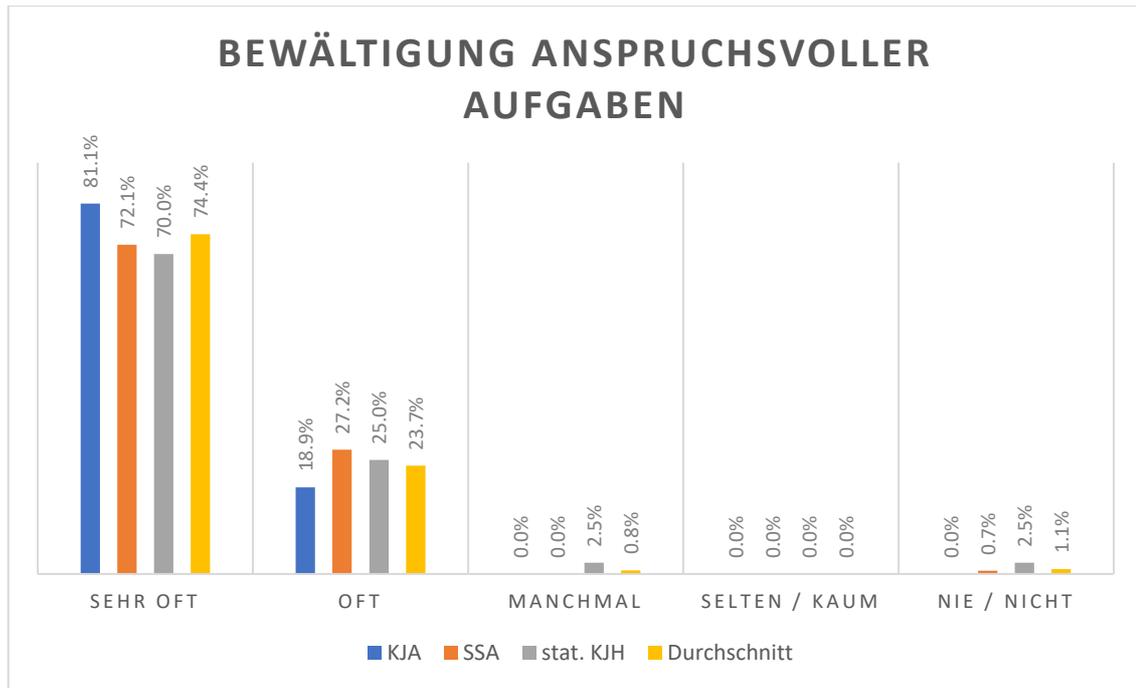


Abb. 53: Handhabbarkeit anspruchsvoller Arbeit (eigene Darstellung)

Die Befragten der untersuchten Arbeitsfelder geben insgesamt nahezu einstimmig an, dass sie über Ressourcen verfügen und diese entsprechend einsetzen können. Sie können mit anspruchsvoller Arbeit gut umgehen.

➔ Siehe auch Anhang 3, Tab. 7, S. 2

#### 8.4.8 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit bezeichnet in der Organisationspsychologie die gefühlsmäßige, positive Einstellung einer Person zu ihrer Arbeit (Anja Rassek, 2018). Diese stellt eine elementare Grundlage dessen dar, was ein Unternehmen letztlich vorantreibt. Motivier-te Mitarbeiter werden seltener krank, bringen sich stärker ein und tragen zu einem positiven Arbeitsklima mit bei. Dies gewinnt vor allem vor dem Hintergrund an Bedeutung, dass in etlichen Branchen durch demographische Veränderungen ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitern herrscht (ebd.). Dem beizufügen ist, dass die Arbeitszufriedenheit verschiedene Aspekte beinhalten kann und somit sehr individuelle anzusehen ist.

Die Mehrheit der Teilnehmenden gibt an, oft oder sehr oft, mit der Arbeitssituation zufrieden zu sein. Dennoch sind es wenige, welche gerne zufriedener mit und bei ihrer Arbeit wären. Die Ergebnisse der BA-Studie entsprechen der Wahrnehmung des Kohärenzgefühls in den Arbeitsfeldern: Das Kohärenzgefühl der Befragten ist hoch, so auch die Arbeitszufriedenheit und zudem auch die Gesundheit.

➔ Siehe auch Anhang 2, Tab. 19, S. 5

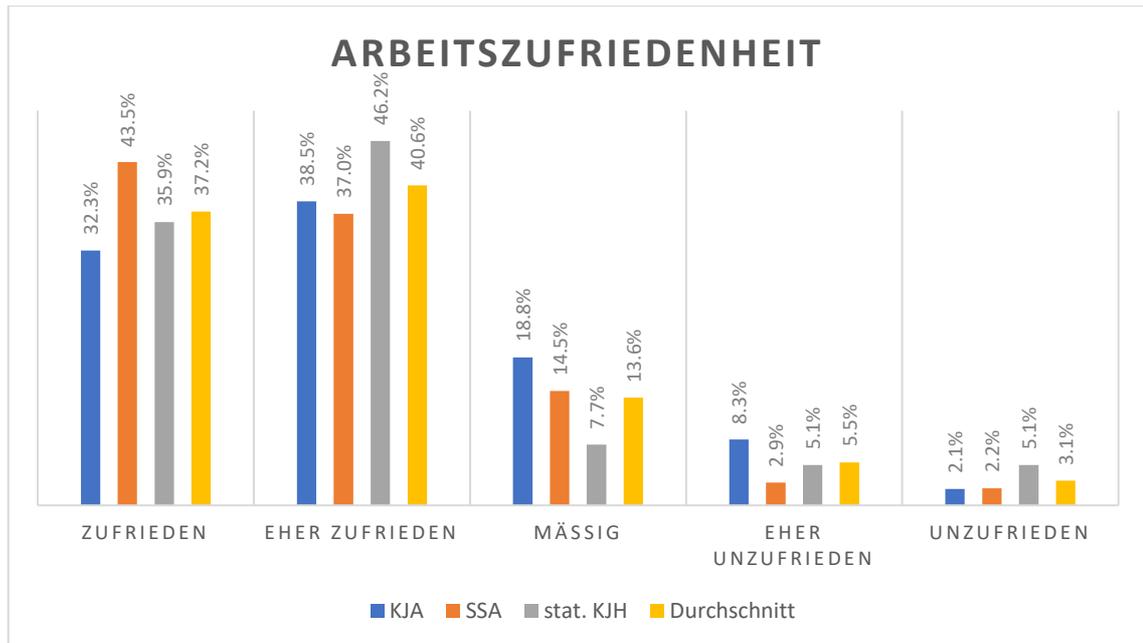


Abb. 54: Arbeitszufriedenheit in den untersuchten Arbeitsfeldern (eigene Darstellung)

## 8.5 Resilienz - Vulnerabilität

Analog zur Unterscheidung von Gesundheit und Krankheit werden Resilienz und Vulnerabilität als Kontinuum betrachtet (Hafen, 2014, S. 6). Dies bedeutet, dass Resilienz nicht einseitig, sondern in Relation zur Vulnerabilität zu verstehen ist (ebd.).

Resilienz wurde vorerst in der Physik verwendet und stammt vom lateinischen Wort „resilire“ ab, was übersetzt „abprallen“ bedeutet (S. 3).

Aus entwicklungspsychologischer Perspektive wird Resilienz als die psychische Widerstandsfähigkeit betrachtet und ist eng mit dem Gesundheitsbegriff verbunden. Corinna Wustmann (2009) präzisiert unterschiedliche Erscheinungsformen von Resilienz. In Bezug auf belastende Arbeitsbedingungen kann Resilienz als die Kompetenz verstanden werden, die einen positiven Umgang mit akuten Stressbedingungen ermöglicht. Ausserdem kann eine positive und gesunde Entwicklung trotz erhöhtem Risikostatus (wie Armut, psychische Krankheit von Elternteilen) als eine resiliente Entwicklung verstanden werden. Auch eine schnelle und positive Erholung nach einem traumatischen Ereignis (z.B. nach einem sexuellen Missbrauch oder Kriegserlebnis) fällt unter diesen Begriff (Wustmann, 2009; zit. in Hafen, 2014, S. 3).

Resilienz beschreibt also die innere Stärke eines Menschen, Konflikte, Veränderungen, Misserfolge und Krisen zu überstehen und oft sogar gestärkt daraus hervorzugehen (Mainka-Riedel, 2013, S. 214). Resiliente Menschen können im Arbeitsalltag mit hohen (psychischen) Anforderungen konstruktiv umgehen und sehen darin viel mehr eine Chance als eine Bedrohung. Dies bedeutet keineswegs, dass belastende Herausforderungen ohne Weiteres gemeistert werden und auch nicht, dass resiliente Menschen

von sämtlichen negativen Einflüssen gefeit sind. Es bedeutet, dass die Person fähig ist, aus einer misslichen Lage wieder in ihren ursprünglichen Grundzustand zurückkehren kann (ebd.).

Resilienz ist das positive Gegenstück zur Vulnerabilität (=Verwundbarkeit, Verletzlichkeit), und ist dynamisch, variabel und situationsabhängig (Hafen, 2014, S. 3).

Resilient	Vulnerabel
Unveränderliches akzeptieren	Mit der Situation hadern: „Wieso muss das mir passieren?“
Sinn und Chance erkennen	Die Situation nur negativ sehen
Sich an eigenen Fähigkeiten orientieren	Eigene Schwächen hervorkramen
Selbstvertrauen „Das schaffe ich“	Selbstzweifel: „Ich kann eh nichts ausrichten“
Auf Netzwerke zurückgreifen	Passivität und Hilflosigkeit
Proaktives Handeln	Resignieren
Eigenverantwortung	Schuld bei den anderen suchen
Gestalter der Situation	Opfer der Umstände
	
<b>Gesund und leistungsfähig</b>	<b>Erschöpft und leistungsschwach</b>

Abb. 55: Beispiele für Resilienzfaktoren (leicht modifizierte Darstellung nach Mainka-Riedel, 2013, S. 215)

### 8.5.1 Das Vulnerabilitäts-Stress-Modell

Um das Krankheitsgeschehen besser nachvollziehen zu können, wurde das Vulnerabilitäts-Stress-Modell entwickelt (Josef Bäuml, Martin Lambert, 2015, S. 21). In diesem Modell werden alle möglichen Faktoren verbunden, die eine Krankheit verursachen können oder an deren Entstehung beteiligt sind (ebd.).

Vulnerabilität ist ein Synonym für „Verwundbarkeit“ oder „Verletzlichkeit“ und stammt vom lateinischen Wort *vulnus* (= Wunde) ab. Sie wird von drei Faktoren beeinflusst:

- Vererbung: Der genetischen Veranlagung ist grundlegend. So kann beispielsweise ein schwaches Immunsystem oder die Anfälligkeit für bestimmte Krankheiten in der Familie weitervererbt werden (ebd.).
- Psychosoziale Probleme: Faktoren, wie z.B. Armut, Bindungsstörungen oder Traumata haben einen grossen Einfluss auf das Stresserleben eines Menschen. Psychosoziale Probleme können schon in der frühen Kindheit entstehen (z.B. durch die Unzuverlässigkeit der Eltern oder den Verlust von wichtigen Bezugspersonen) und können die Hirnentwicklung beeinträchtigen (ebd.).
- Dauerhafte seelische Belastung durch Stress: Neben der biopsychosozialen Verletzlichkeit spielen beim Ausbruch einer Krankheit zusätzliche Stressfaktoren

ren eine Rolle, wie sie bereits im sechsten Kapitel nähergebracht wurden (ebd.).

Zur Veranschaulichung entwarfen Bäuml und Lambert das Fassmodell (2015, S. 20).

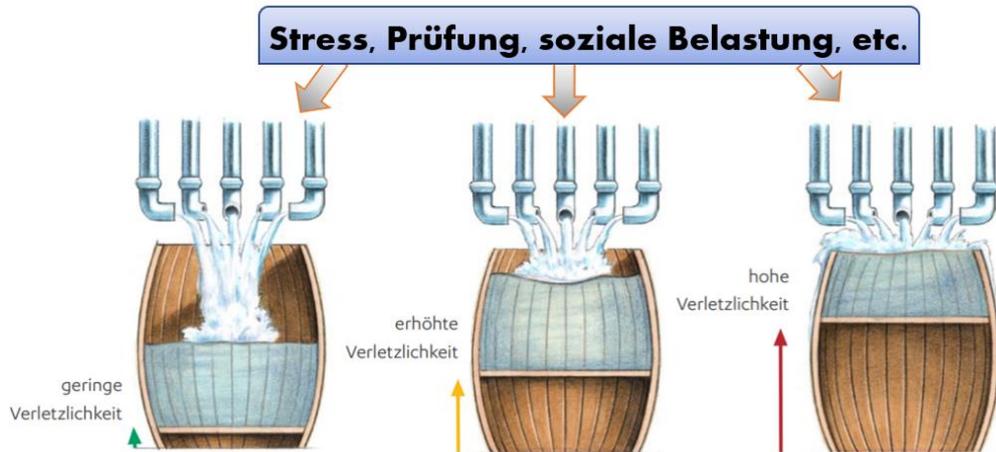


Abb. 56: Das Fassmodell (leicht modifizierte Darstellung nach Bäuml & Lambert, 2015, S. 20)

Die Höhe des Fassbodens versinnbildlicht die Vulnerabilität (Bäuml, Lambert, 2015, S. 21). Je höher dieser ist (=hohe Vulnerabilität), desto weniger Wasser (=weniger Belastung) kann aufgenommen (=ausgehalten) werden und das Fass läuft über (ebd.).

Menschen können mit fließenden Übergängen in drei Gruppen eingeteilt werden:

- 1) Menschen ohne Vulnerabilität sind widerstandsfähig. Ihnen werden oft „Nerven wie Stahlseile“ oder „Abgebrühtheit“ zugeschrieben oder sie werden als „Stehaufmännchen“ oder „Grashalm im Wind“ bezeichnet. Sie können grossen Stress ertragen, ohne krank zu werden (S. 22). Das Ausbleiben von Krankheiten oder psychischen Störungen aber auch der Erwerb und der Erhalt von Fähigkeiten und Kompetenzen wird mit Resilienz gleichgesetzt (Hafen, 2014, S. 3). Kurz: Menschen ohne Vulnerabilität sind resilient.
- 2) Menschen mit einer mittleren Vulnerabilität reagieren ab einem gewissen Stresspegel mit Rückenschmerzen, Kopfschmerzen oder fühlen sich unwohl.
- 3) Bei Menschen mit einer hohen Vulnerabilität reagieren früher auf denselben Stresspegel und können der Belastung nicht Stand halten. Das Risiko, dass diese zu chronischen und zu psychischen Erkrankungen führen, ist hoch.

Widerstand kann man auch dann leisten, wenn man über persönliche Ressourcen wie Intelligenz oder Selbstsicherheit verfügt, welche es erleichtern mit Stress konstruktiver umzugehen (ebd.). Damit wird gemäss Friedmann et al. (1990, S. 483) die Persönlichkeit selbst zu einem Faktor, welcher über „Gesundheit“ oder „Krankheit“ mitbestimmt. Diese ist jedoch wiederum von der persönlichen Stresseinschätzung und Ressourcen abhängig (ebd.).

Beispiele für individuelle positive Faktoren für die psychische Gesundheit sind z.B. das Kohärenzgefühl, wie es im Abschnitt 8.2 erläutert wurde, Selbstwertschätzung, Entscheidungs- und Handlungsspielraum und Optimismus (Stephen Zubrick & Vivianne Kovess-Masfety, 2005, S. 155/eigene Übersetzung).

## 9 Stressbewältigung, Stressmanagement

Wie in den vorherigen Abschnitten ersichtlich wurde, sind Stressoren potenzielle Verursacher bzw. können unterschiedliche somatische und psychische Störungen und Erkrankungen hervorrufen.

In den kommenden Abschnitten wird deshalb vorerst der Fokus auf die Ressourcen gelegt. Danach wird in Abschnitt 9.2 Bezug auf institutionell vorhandene Ressourcen genommen. Letzterer wird in Verbindung mit den Forschungsergebnissen gebracht. Weiter geht die Autorenschaft auf die Stressbewältigung und das Stressmanagement ein. Abschliessend werden die individuellen Stressbewältigungsstrategien und entsprechende Ressourcen ausgewertet.

### 9.1 Ressourcen

In der arbeitspsychologischen Sichtweise wird zwischen bedingungsbezogenen- und personenbezogenen Ressourcen unterschieden (Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienste und Wohlfahrtspflege BGW, 2007, S. 13-14):

- Bedingungsbezogenen Ressourcen sind durch die Aufgaben und die Organisation gegeben. Die wichtigsten Aspekte sind dabei die Kontrolle, der Entscheidungseinfluss, der Handlungsspielraum, die Autonomie oder die soziale Unterstützung.
- Personenbezogenen Ressourcen beziehen sich auf die Fähigkeiten und Mittel, über die ein Individuum verfügt. Dies können soziale Kompetenzen, individuelle Bewältigungsstrategien und die Rollenidentifikation sein.

Bereits im transaktionalen Stressmodell wurden Ressourcen als eine Bedingung für eine erfolgreiche Stressbewältigung aufgeführt. Ressourcen können dabei Faktoren aus der physischen, der psychischen oder der sozialen Umwelt sein, welche den Umgang mit anspruchsvollen Situationen unterstützen (Nerdinger et al., 2019, S. 480).

Dabei ist vor allem bei den physikalisch-materiellen Ressourcen, der Handlungsspielraum ausschlaggebend. Dieser beschreibt die in der Situation gegebenen Möglichkeiten einer Person, diese selbst zu kontrollieren und sie nach eigenem Ermessen zu beeinflussen. Gemäss Richter und Hacker (1998) zählt dieses Verlangen nach Durch-

schaubarkeit, Vorhersehbarkeit und Beeinflussbarkeit von Situationen zu den Komponenten einer gesunden Lebensführung.

Friedemann et al. (2011, S. 480-481) wiesen nach, dass mit steigender Anforderung bzw. Belastung und abnehmenden Kontrollmöglichkeiten Beeinträchtigungen des Wohlbefindens zur Folge haben kann.

Robert Karasek und Töres Theorell (1990) entwickelten das Arbeitsanforderungs-Kontroll-Modell (Job-Demand-Control-Modell) in welchem sie sich zunächst mit den Dimensionen der Arbeitsanforderungen und des Einflussspielraums fokussieren (Karasek & Theorell, 1990; zit. in: Rusch, 2019, S. 34). Hohe Anforderungen in Kombination mit Einflussmöglichkeiten führen zu einer aktiven Arbeitstätigkeit und

können psychische Belastungen und somit das Erkrankungsrisiko verringern.

Aktive Tätigkeiten können sich gemäss dem Modell positiv auf die Arbeitnehmenden auswirken, da sie nebst dem geringeren Erkrankungsrisiko auch Entwicklungspotentiale beinhalten (ebd.).

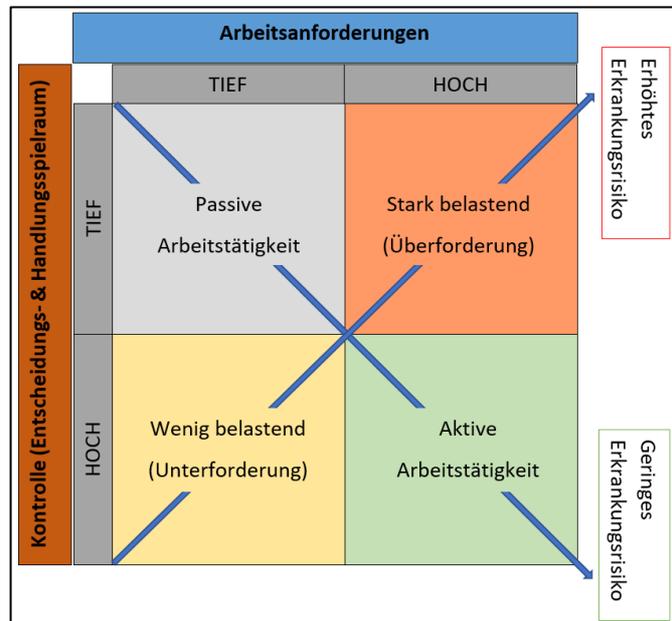


Abb. 57: Arbeitsanforderungs-Kontroll-Modell (eigene Darstellung auf Basis von Karasek und Theorell, 1990; zit. in Rusch, 2019, S. 34)

### a) Entscheidungseinfluss in den untersuchten Arbeitsfeldern

In diesem Bezug hat die Autorenschaft den Entscheidungseinfluss in den untersuchten Arbeitsfeldern untersucht.

Auf Abb. 58 wird ersichtlich, dass Entscheidungsspielräume in den Arbeitsfeldern mit einer deutlichen Mehrheit oft oder sehr oft vorhanden sind.

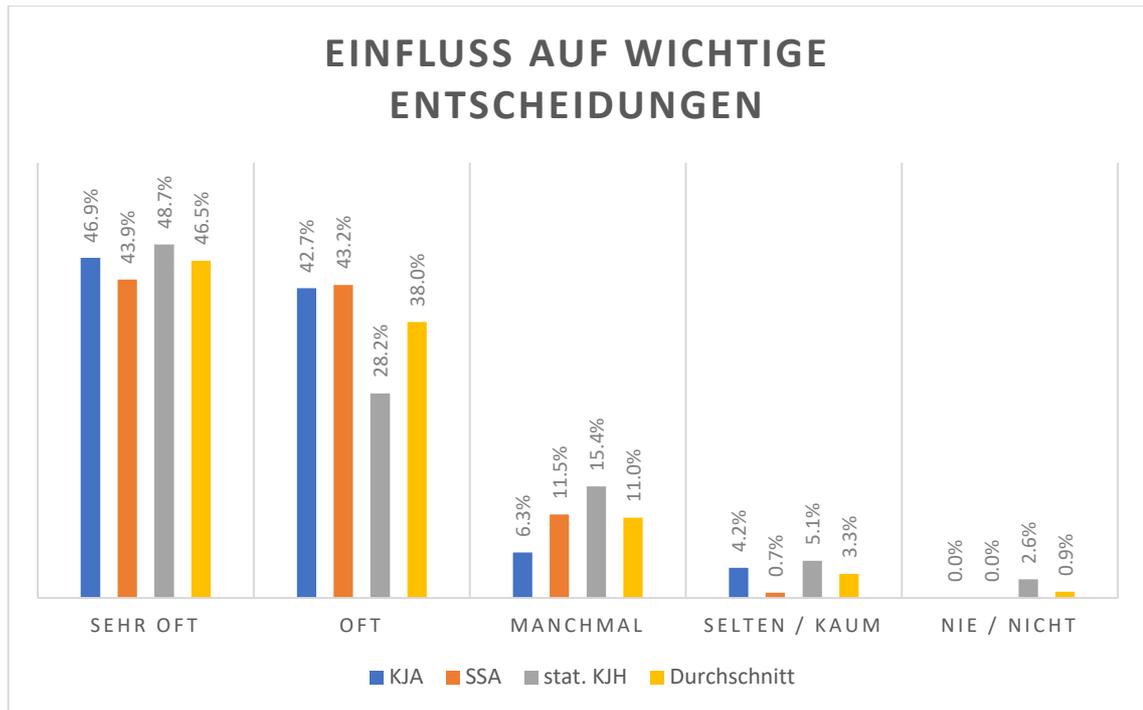


Abb. 58: Einfluss auf wichtige Entscheidungen (eigene Darstellung)

In der stat. KJH scheinen nur manchmal wichtige Entscheidungen beeinflusst werden.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 6, S. 2

Auch Rebecca Dietrich (2016) weist darauf hin, dass die beschriebenen Annahmen des Anforderungs-Kontroll-Modells zu kurz greifen (S. 68). Er legt nahe, zusätzlich die Rolle von Selbstwirksamkeit oder Qualifikationen zu berücksichtigen (ebd.). Erst dann kann die Kombination aus erhöhten Arbeitsanforderungen und erweiterten Entscheidungsspielräumen hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Gesundheit angemessen beurteilt werden. Arbeitstätigkeiten mit geringen Anforderungen und Entscheidungsspielräumen sowie Tätigkeiten mit wenig Anforderung und hohem Entscheidungsspielraum können zu Belastungen im Sinne von Unterforderung oder Monotonie des Arbeitsalltags führen (ebd.).

Im Modell von Siegrist (1996, zit. in Svenja Mareike Schirmer, 2015) wird die Betrachtung von Anforderungen und Einflussspielraum um die Berücksichtigung der individuellen Aspekte (Wahrnehmung, Einstellung etc.) erweitert. Es werden also nicht nur Anforderungen und Entscheidungsspielräume, sondern auch, ob sich die Bewältigung der Anforderung lohnt (Effort-Reward-Balance), bewertet. Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen (Effort-Reward-(Im)Balance) geht von der zentralen Annahme aus, dass ein Ungleichgewicht zwischen hoher Verausgabung (z.B. Mehrarbeit) und geringer Belohnung (z.B. in Form einer Auszahlung oder Ferien) belastend wirkt. Dieses

Ungleichgewicht bedingt wiederum negative Emotionen wie Wut und Ärger, welche langfristig eine gesundheitsschädigende Wirkung entfalten.

Arnold Bakker und Evangelina Demerouti (2007) stellen den Ressourcenaspekt im Jobs-Demands-Ressources-Model ins Zentrum (S. 309-328). Das Modell ist als Kritik am Job-Demand-Control-Modell entstanden. Nach Bakker und Demerouti gibt es nämlich noch weitere bedeutsame Ressourcen als «nur» Entscheidungsspielräume und Belohnungen. Der Ressourcenbegriff ist deshalb etwas weiter gefasst:

«Tätigkeitsressourcen sind somit physikalische, physische, psychologische, soziale und organisationale Aspekte der Tätigkeit bzw. des Tätigkeitsumfeldes, die funktional für die Erreichung von Tätigkeitszielen und in der Lage sind, Belastungen der Tätigkeit und die damit verbundenen physischen und psychischen Kosten zu reduzieren, und persönliches Wachstum bzw. Lernen und Entwicklung stimulieren können» (ebd.).

Die Ressourcen und Anforderungen können je nach Tätigkeit in unterschiedlichem Masse vorhanden, ausgeprägt und bedeutsam sein (Friedemann et al., 2019, S. 579-580). Anforderungen sind nicht grundsätzlich negativ für das Beanspruchungserleben. Sie werden erst dann zu Stressoren, wenn die Erfüllung der Anforderungen hohe Anstrengungen erfordert und keine ausreichenden Möglichkeiten zur Erholung vorhanden sind (ebd.).

Die Erlangung und die Erhaltung von Tätigkeitsressourcen ist nicht nur zur Entlastung von Beanspruchungen, sondern auch für die Erhaltung und Verbesserung der Arbeitsmotivation bedeutsam (Bakker & Demerouti, 2007, S. 309-328).

Eine weitere Annahme bezieht sich auf die Interaktion zwischen Ressourcen und Anforderungen bei der Stress- und Motivationsentstehung. Ressourcen tragen im Beanspruchungserleben effektiv zur Förderung von Erholungsprozessen bei. Im Gegenzug, kann ein Verlust oder eine Verringerung der Ressourcen zu erhöhtem Stresserleben führen: Die Person befürchtet, den Anforderungen nicht mehr gewachsen zu sein oder Motivatoren der Arbeit wegfallen (ebd.).

Weiter lässt sich Stress durch soziale Unterstützung lindern oder sogar verhindern (Ralf Schwarzer, André Hahn & Reinhard Fuchs, 1993, S. 254). Wer demnach gut sozial eingebunden ist und soziale Beziehungen pflegt, kann Herausforderungen besser überwinden und ist weniger anfällig (ebd.).

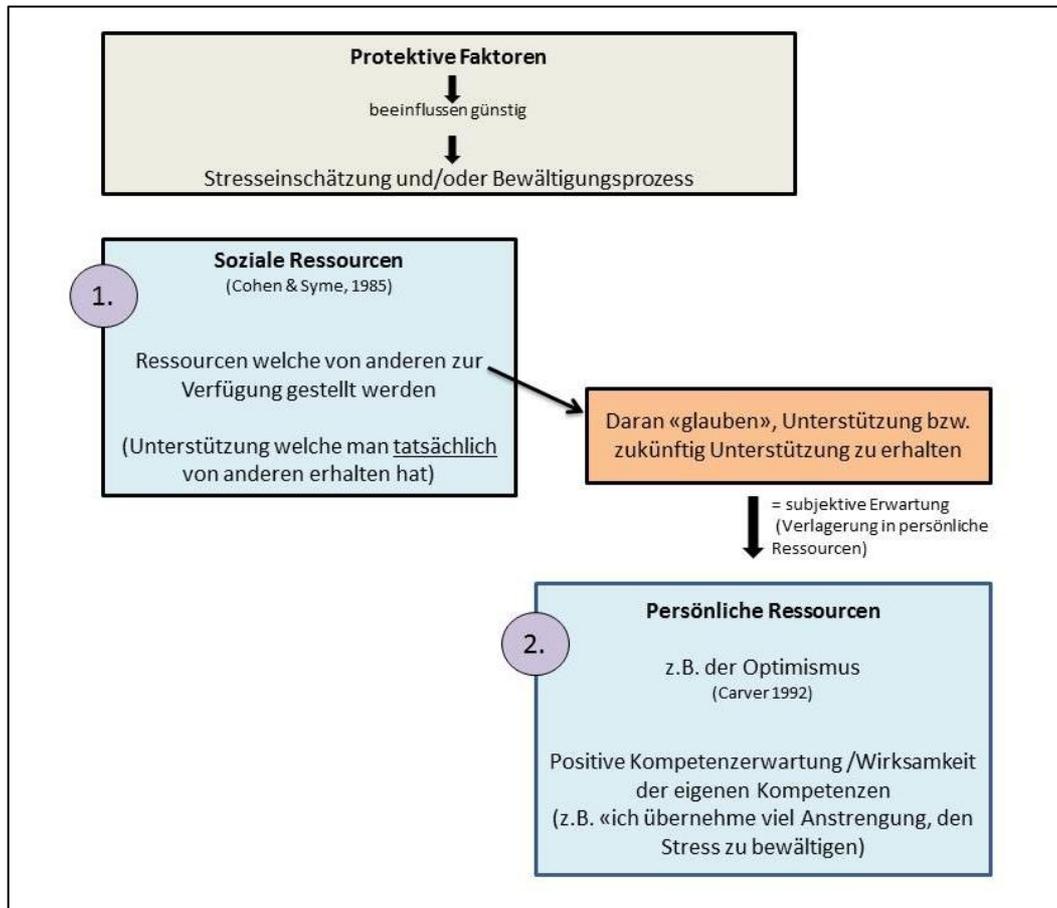


Abb. 59: Vertrauen (in soziale Ressourcen) als persönliche Ressource (eigene Darstellung)

Nach Ralf Schwarzer und Anja Leppin (1989) ist es für die Stressbewältigung wesentlich, wie die jeweilige Person die entsprechenden sozialen Kontakte wahrnimmt, einschätzt und erlebt. Diese Einschätzung wie auch der Glaube an und das Vertrauen auf soziale Ressourcen können als persönliche Ressource betrachtet werden (Abb. 48). Weniger wesentlich erscheint dabei die Anzahl sozialer Kontakte (ebd.).

Widerstand kann man auch dann leisten, wenn man über persönliche Ressourcen wie Intelligenz oder Selbstsicherheit verfügt, die den konstruktiven Umgang mit Stress erleichtern (Schwarzer et. al., 1993, S. 254). Damit wird gemäss Friedmann et al. (1990, 483) die Persönlichkeit selbst zu einem Faktor, der über "Gesundheit" oder "Krankheit" mitbestimmt. Diese ist jedoch wiederum von der persönlichen Stress- und Ressourceneinschätzung abhängig (ebd.).

Beispiele für individuelle positive Faktoren für die psychische Gesundheit sind z.B. das Kohärenzgefühl, wie es im Abschnitt 8.4 erläutert wurde, Selbstwertschätzung, Entscheidungs- und Handlungsspielraum und Optimismus (Stephen Zubrick & Vivianne Kovess-Masfety, 2005, S. 155/eigene Übersetzung).

Um eine Entwicklung mitzubestimmen oder festzulegen, bedient sich der Mensch seiner psychischen und physischen Talente, wie z.B. Intelligenz oder Geschicklichkeit

(Kapitalfokus, 2019). Menschen eignen sich die auch durch ihre Arbeitstätigkeit, ihre Erfahrungen über die physische, soziale, äussere und innere Wirklichkeit an.

Arbeitstätigkeit wird hier allgemein als eine Möglichkeit verstanden, sich die reale Umwelt anzueignen und sich selbst dadurch zu entwickeln (Selbstreflexion) (ebd.). Betrachtet man dabei das Individuum unter prozessorganisatorischen Aspekten, haben alle Mitarbeitenden bestimmte Funktionen auszuführen (Kapitalfokus, 2019). Diese Funktionen sind u.a. aufgrund der Ressourcen eines Menschen durchführbar. Dadurch, dass Menschen innerhalb ihrer Gesellschaftsform bzw. ihrem Lebensraum also, unterschiedliche Aufgaben erfüllen, machen sie im Leben unterschiedliche Erfahrungen und bilden so unterschiedliche Fähigkeiten aus. D.h., sie erkennen bestimmte Aufgaben als wichtig und sinnvoll, andere als unwichtig und sinnfrei (ebd.).

## 9.2 Institutionelle Ressourcen in den untersuchten Arbeitsfeldern

Auf Abb. 50 wird ersichtlich, welche Ressourcen in den untersuchten Arbeitsfeldern vorhanden sind. In den folgenden Abschnitten wird in absteigender Reihenfolge Bezug auf die genannten Ressourcen genommen.

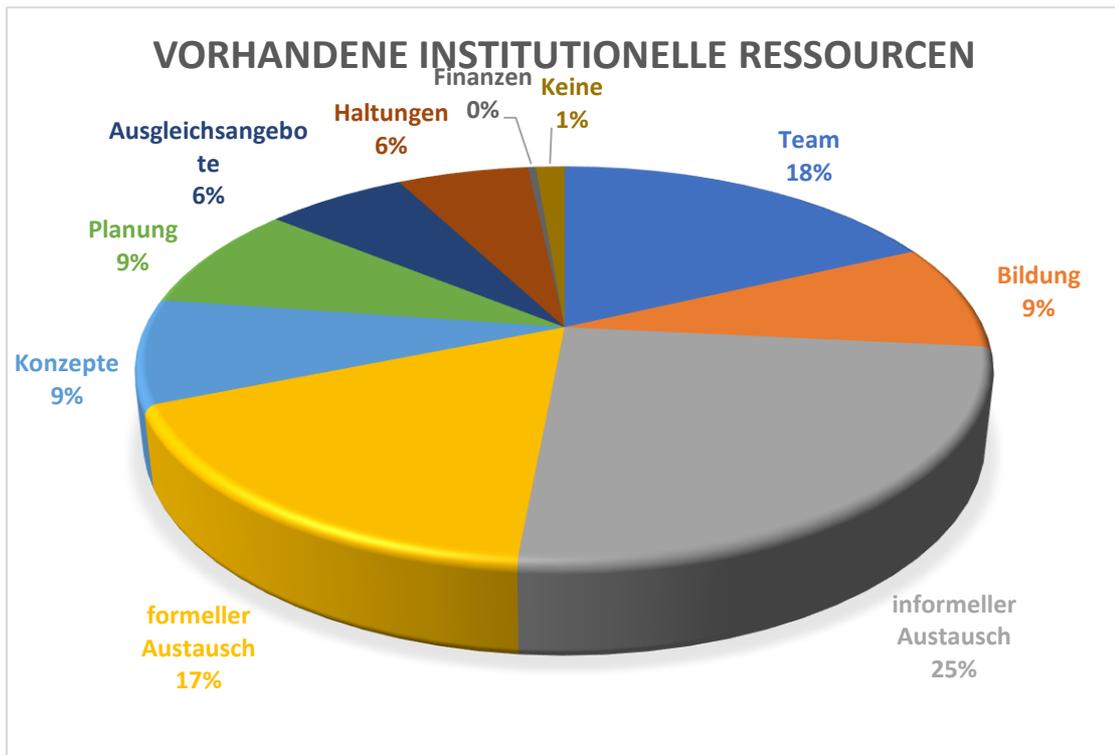


Abb. 60: Anteile der genannten vorhandenen institutionellen Ressourcen (eigene Darstellung)

In Bezug auf die jeweiligen Rubriken wurden gewisse Aspekte konkret in die Untersuchung eingebaut. Mittels Skalierung konnten die Teilnehmenden angeben, inwiefern die Ressourcen auf sie zutreffen. Die Skala reichte von „sehr oft“ bis „nie / nicht“ wobei zur Abstufung „oft“, „manchmal“ oder „selten / kaum“ ausgewählt werden konnte.

### 9.2.1 Informeller Austausch

Am häufigsten wurde der funktionierende informelle Austausch genannt. Informeller Austausch wird hier synonym zur informellen Kommunikation verwendet. Darunter wird der spontane und ungeplante Austausch bezeichnet (Informelle Kommunikation, ohne Datum). Sie charakterisiert sich durch den Gebrauch von Umgangssprache und fehlende Dokumentation (ebd.).

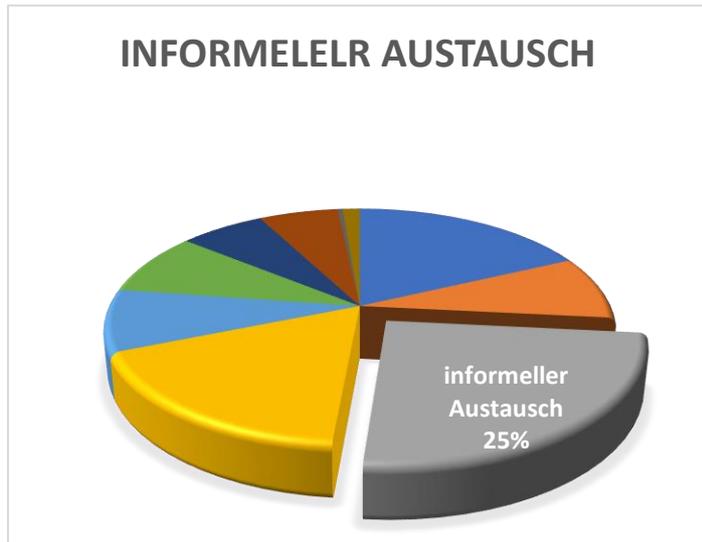


Abb. 61: Anteil der Nennungen in Bezug auf den informellen Austausch (eigene Darstellung)

Diese Rubrik umfasst Aussagen in Bezug auf die Rücksicht auf die Befindlichkeit, auf Möglichkeiten zur Reflexion und auf die Psychohygiene im Team. Weiter werden eine förderliche Gesprächs- und Feedbackkultur, Mitsprache sowie Raum für Persönliches darunter zusammengefasst.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 19, S. 6

#### a) Arbeitsbezogene Meinungsfreiheit

Unter arbeitsbezogener Meinungsfreiheit wird die bedenkenlose Kundgabe von Meinungen, Ansichten und Feedbacks in Bezug auf die Arbeit, die Arbeitsweise von Mitarbeitenden, die Struktur und Prozesse verstanden. Die Konstruktivität spielt eine wichtige Rolle: durch eine konstruktive Feedbackkultur zwischen Angehörigen eines Teams können Missverständnisse ausgeräumt, Beziehungen geklärt und Konflikte bearbeitet werden (Monika Heilmann & Ines Stolz, 2013). Wird konstruktives Feedback im Alltag dauerhaft genutzt, verstärkt es die Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten, Führungskräften und Mitarbeiter\*innen. Auch hilft dieses, die Mitarbeitenden zu motivieren, ihre Kompetenzen zu fördern und ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln (ebd.).

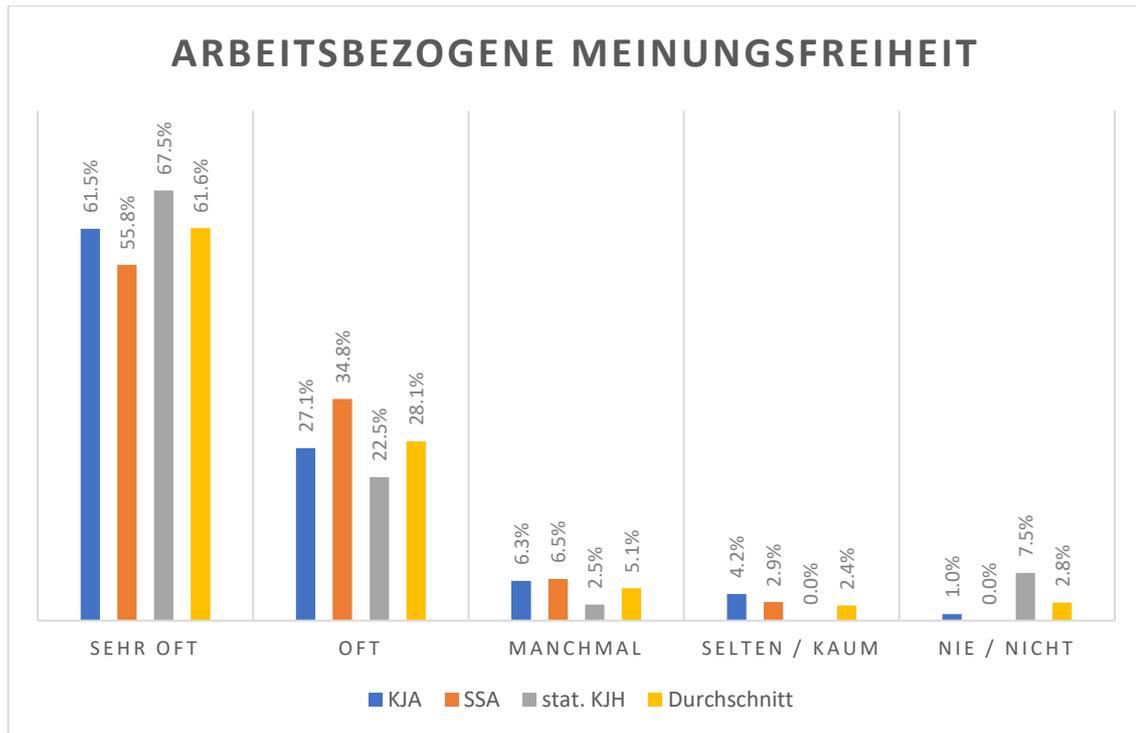


Abb. 62: Arbeitsbezogene Meinungsfreiheit (eigene Darstellung)

Auf Abb. 62 wird deutlich, dass die grosse Mehrheit aller Befragten arbeitsbezogene Meinungen bedenkenlos kundtun können. Der Anteil der jeweiligen Arbeitsfelder ist nahezu ausgeglichen: jeweils rund 90% geben an, ihre Meinungen bedenkenlos äussern zu können.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 7, S. 3

### b) Konstruktive Kritik

Mit konstruktiver Kritik wird nicht nur aufgezeigt, was gut und weniger gut war, sondern bringt an entsprechenden Stellen Vorschläge zur Verbesserung oder regt das Gegenüber an, sich selbst zu reflektieren und Verbesserungsvorschläge aufzuzeigen (Jessica Fichtel, 2019). Ebenso zeichnet sie sich durch ihre Formulierung aus. Sie ist höflich und respektvoll, «auf den Punkt gebracht», reflektierend und um die passende Lösung bemüht (ebd.).

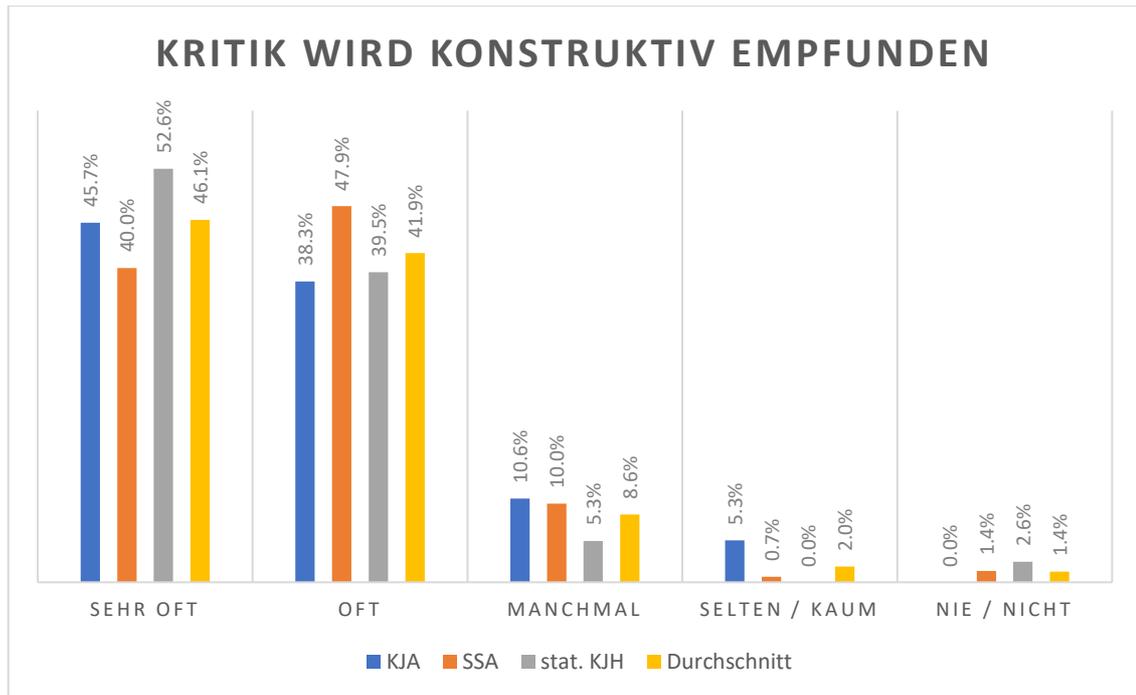


Abb. 63: Konstruktive Kritik (eigene Darstellung)

Die Befragten empfinden gemäss der BA-Studie Kritik meistens als konstruktiv. Vor allem in der stat. KJH wird offenbar Kritik konstruktiv geäussert, wobei auch die jeweiligen Anteile der SSA und der KJA in der Regel konstruktive Feedbacks erhalten.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 8, S. 3

### c) Effort-Reward-Balance: Wertschätzung

Passend eingesetzt wirkt Wertschätzung motivierend und schafft sinnstiftende Werte im Unternehmen, so Bernd Slaghuys (2019). Wer den Einsatz (Effort) Anderer anerkennt und wertschätzt, findet im Arbeitsalltag- und Verhältnis besser zueinander und das Arbeitsklima erhält an Qualität (ebd.).

Durch die BA-Studie wird ersichtlich, dass für die befragten Fachpersonen das Verhältnis zwischen ihrem Arbeitseinsatz und der Wertschätzung dafür überwiegend ausgeglichen ist.

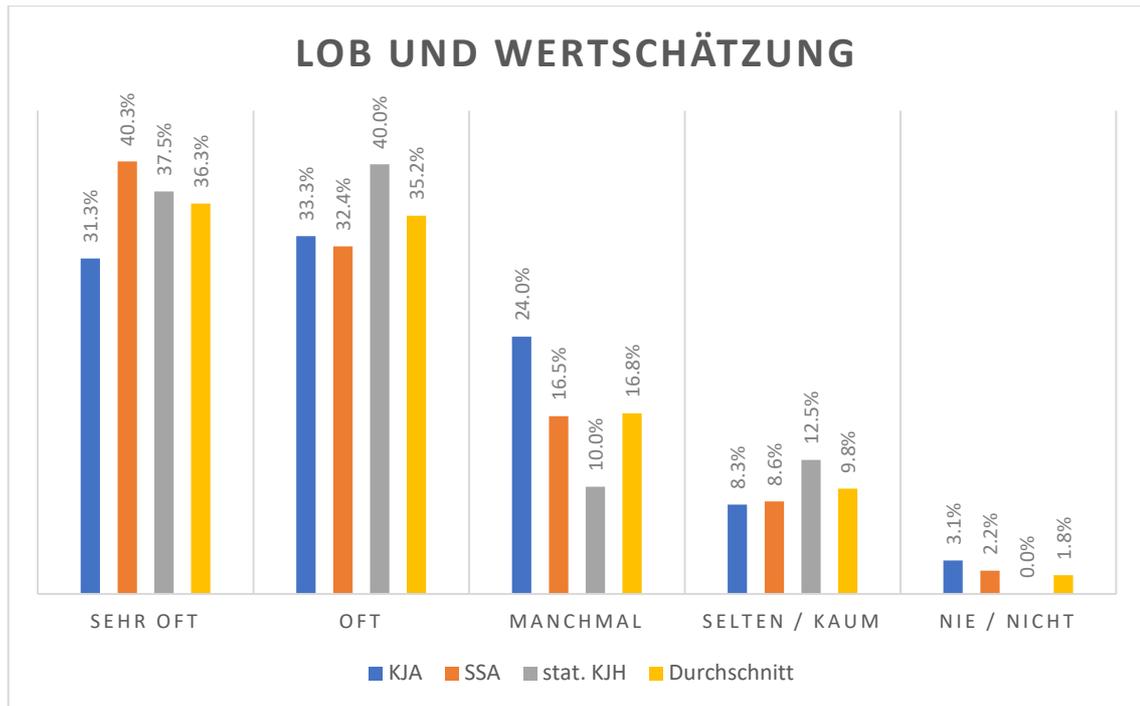


Abb. 64: Lob & Wertschätzung (eigene Darstellung)

Wie auf dieser Darstellung ersichtlich wird, empfinden vor allem Fachpersonen der stat. KJH das Verhältnis zwischen ihrem Arbeitseinsatz und der dafür erhaltenen Wertschätzung oft oder sehr oft als ausgeglichen. Der Unterschied zur SSA ist jedoch gering (5% Unterschied) bzw. zur KJA etwas grösser (14% Unterschied).

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 9, S. 3

#### d) Wertschätzungs-Kritik-Balance

Unter dem Begriff Wertschätzungs-Kritik-Balance versteht die Autorenschaft das Gleichgewicht zwischen kritisierenden und wertschätzenden Rückmeldungen von Mitarbeitenden und Vorgesetzten an die befragten Fachkräfte.

Dieses Gleichgewicht wird in den untersuchten Arbeitsfeldern mehrheitlich als ausgeglichen empfunden, wie auf Abb. 65 ersichtlich wird:

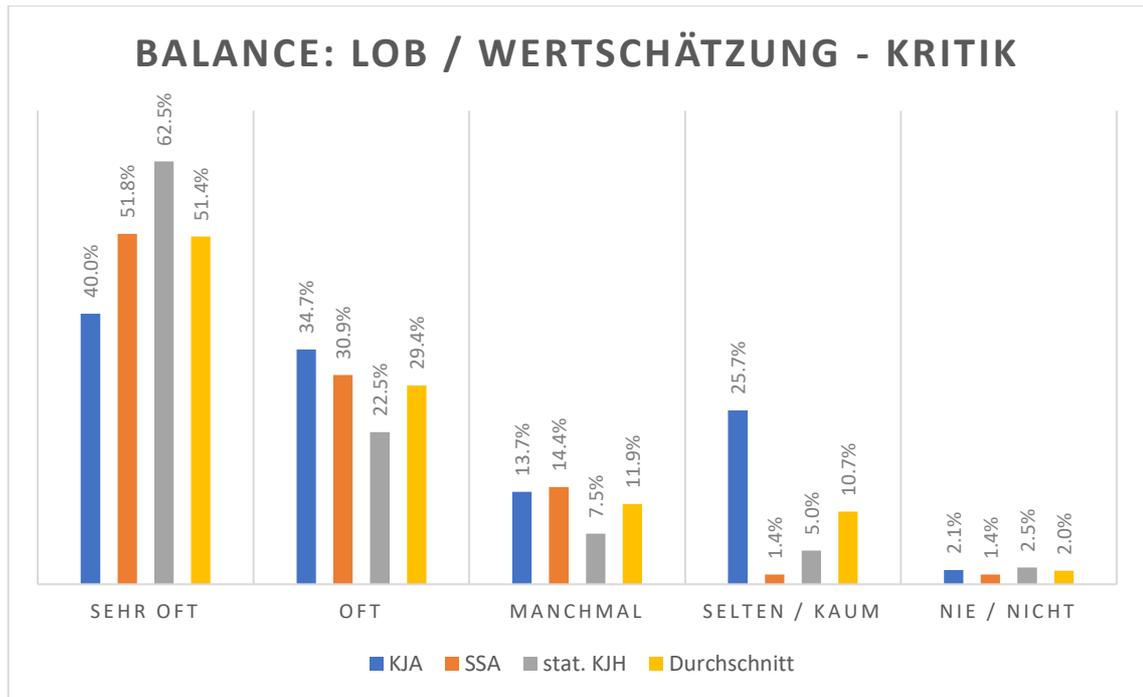


Abb. 65: Balance zwischen Lob / Wertschätzung und Kritik (eigene Darstellung)

Auffällig ist hierbei, dass insbesondere in der stat. KJH sehr oft ein Gleichgewicht festgestellt wird.

In der KJA geben rund ein Viertel der befragten Fachkräfte an, dass sie das Verhältnis zwischen Lob / Wertschätzung und Kritik selten als ausgeglichen wahrnehmen. In der SSA trifft dies auf jede zehnte Person zu.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 10, S. 4

### 9.2.2 Soziale Ressourcen im Team

Ein Team wird in der vorliegenden Bachelorarbeit als soziale Ressource betrachtet, welche sich durch soziale Unterstützung und Zugehörigkeit auszeichnet. Bereits im Abschnitt 5.4.4 zu den teambezogenen Stressoren wurde das grundlegende Verständnis vom Begriff „Team“ beschrieben.

Unter dieser Rubrik werden die Aussagen betreffend der Un-

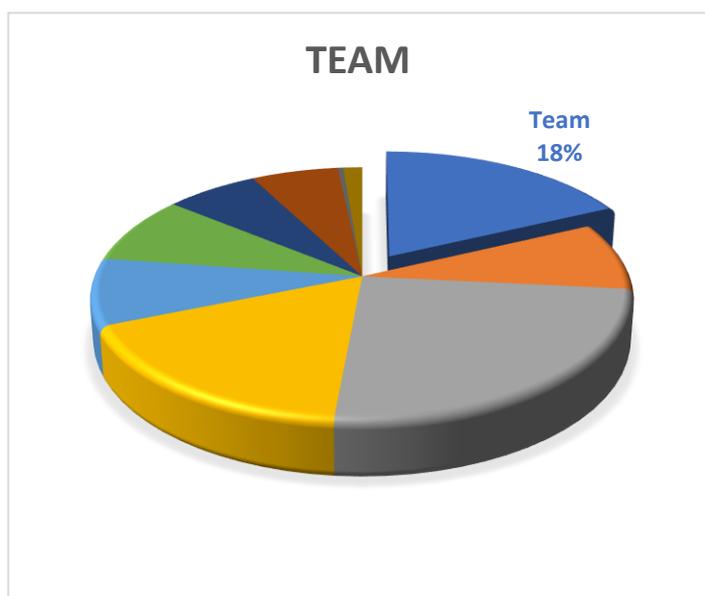


Abb. 66: Anteil der Nennungen in Bezug auf Ressourcen im Team (eigene Darstellung)

terstützung durch Mitarbeitende und durch Führungskräfte sowie zur positiven Wirkung von Teamanlässen auf das Mitarbeitendenklima und zur Zusammenarbeit zusammengefasst. Weiter wird aufgezeigt, wie gross die Teams in den jeweiligen Arbeitsfeldern sind und inwiefern Stellvertretungen vorhanden sind. In diesem Abschnitt werden unterschiedliche Formen der Unterstützung, wie auch die Wichtigkeit von Entscheidungsspielräumen und der Rollenwahrnehmung in den Arbeitsfeldern erläutert.

### a) Anzahl Personal

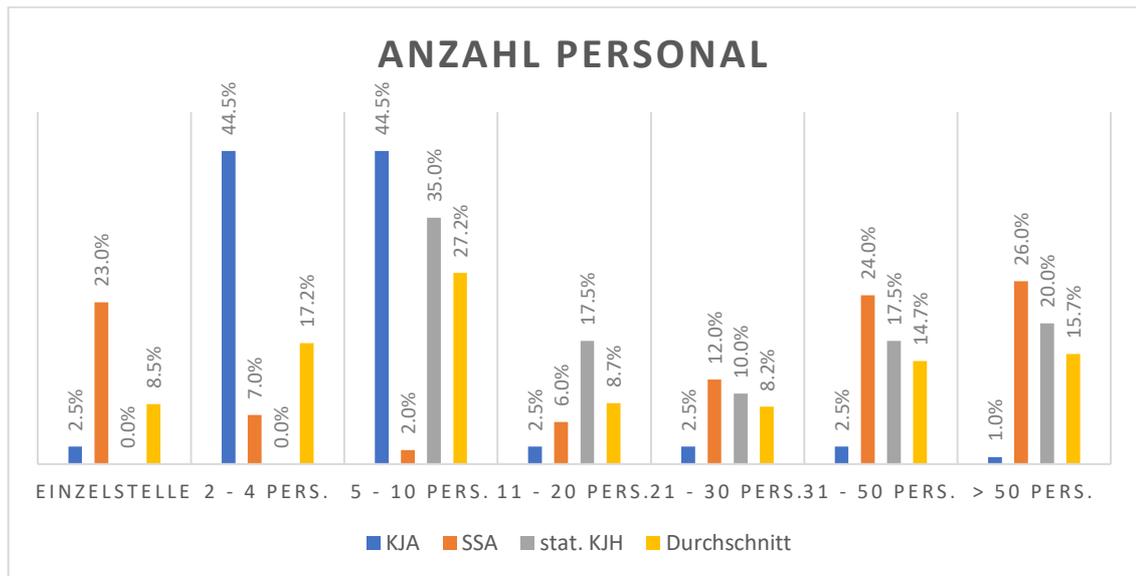


Abb. 67: Anzahl Personal (eigene Darstellung)

Bei der Anzahl des Personals lassen sich anhand der Abb. 67 deutliche Unterschiede in den Arbeitsfeldern ausmachen: Fast ein Viertel der SSA-Fachpersonen arbeitet allein. Knapp die Hälfte des Fachpersonals der SSA arbeitet in Teams von mindestens 31 Personen.

In der KJA wird überwiegend in Teams von maximal zehn Personen gearbeitet. Dass in der KJA die Teamgrösse mehr als zehn Personen beträgt ist selten der Fall.

Auch in der stat. KJH arbeiten die meisten in Teams von max. zehn Personen. Insgesamt rund bei der Hälfte der stat. KJH umfasst das Team mehr als zehn Personen.

➔ Siehe auch Anhang 2, Tab. 17, S. 6

**b) Arbeitspensen**

Sowohl in der KJA, als auch in der SSA wird in den meisten Fällen zu einem Pensum 60-69 Prozent gearbeitet.

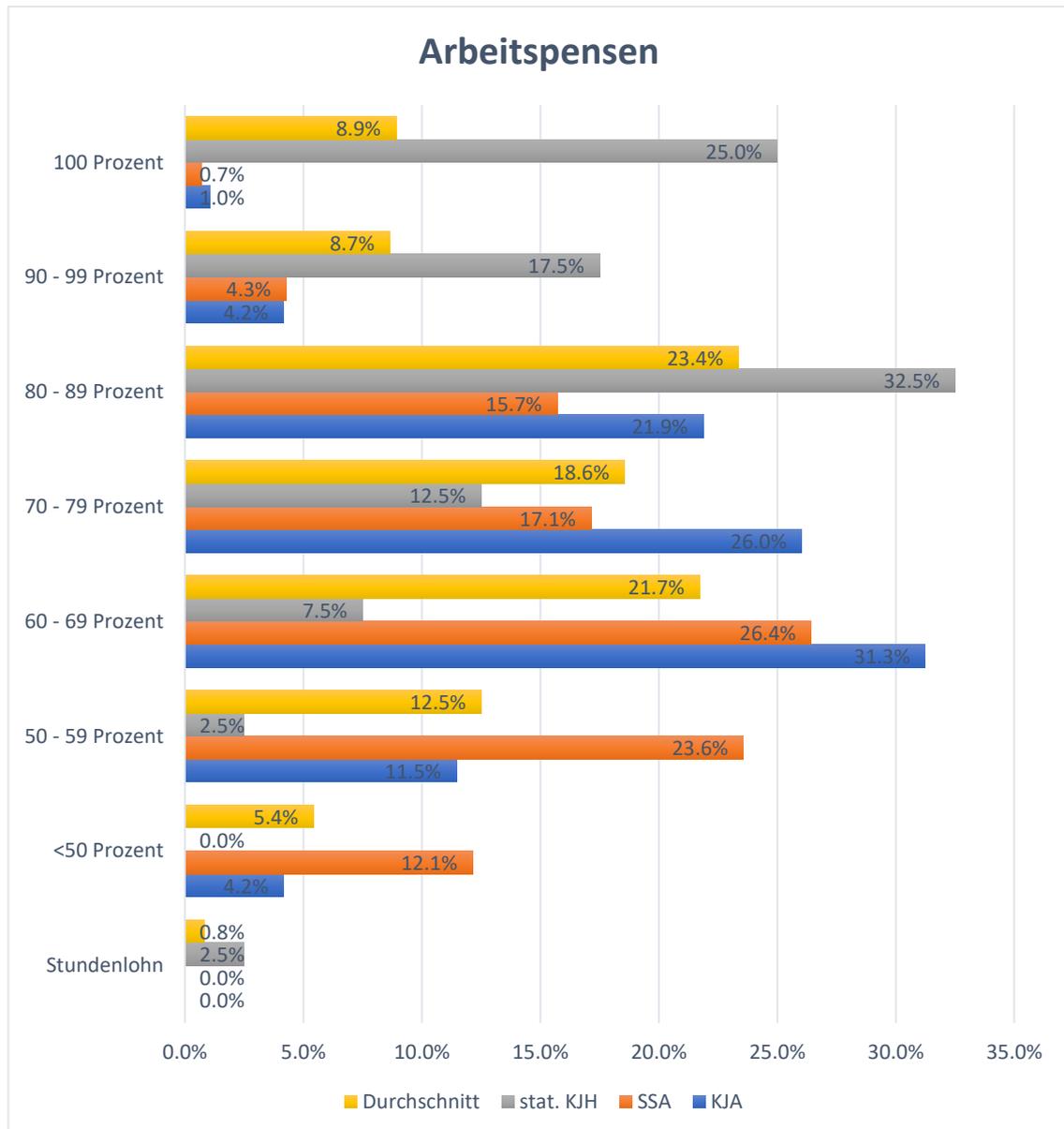


Abb. 68: Arbeitspensen (eigene Darstellung)

In der SSA sind vor allem Pensen zwischen 50 und 69 Prozent vertreten und in der KJA zwischen 60 und 89. Florian Baier und Rahel Heeg (2011, zit. im Lagebericht der Bildungsdirektion des Kanton Zürichs, 2016) führen aus, dass an Schulen, an welchen die SSA mit einem Mindestpensum von 60 Prozent angestellt ist, am positivsten bewertet wird.

Weiter setzt die stat. KJH offenbar mehr auf hohe Arbeitspensen: Die Mehrheit der Fachkräfte ist zu mindestens 80 Prozent angestellt, wobei auch der Anteil der 100 Prozent-Anstellungen deutlich höher ist, als jener der anderen Arbeitsfelder.

### c) Offizielle Stellvertretung durch Mitarbeitende

Durch eine von vornherein festgelegte interne Stellvertretung wird in einer Institution Stabilität nach innen und aussen signalisiert (Gerhard P. Krejci, 2017). Es herrscht Klarheit, wer im Bedarfsfall (z.B. Abwesenheit der Führungskraft) Verantwortung übernimmt. Ebenfalls wird die Entscheidungsfähigkeit sichergestellt. Gewisse Entscheidungen können antizipiert und in die Abläufe integriert werden. Die Stellvertretung ist gut informiert und ermöglicht gewissermassen eine Entlastung der Führungsfunktion im Tagesgeschäft (ebd.).

Die Verteilung von offiziellen Stellvertretungen im Team zeigt gemäss Abb. 69 ebenfalls grosse Unterschiede. Insbesondere in der stat. KJH verfügen Fachpersonen mehrheitlich über eine offizielle Stellvertretung. Sowohl in der KJA als auch in der SSA ist dies lediglich bei rund einem Drittel der Fall.

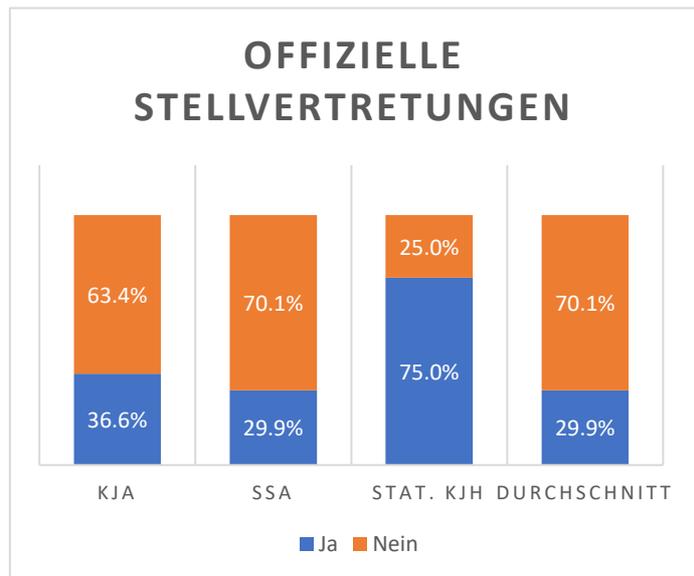


Abb. 69: Offizielle Stellvertretungen (eigene Erhebung)

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 13, S. 5

Die soziale Unterstützung, die ein Individuum von Mitarbeitenden und Vorgesetzten erfahren kann, kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen (Kaluza, 2011, S. 41):

- **Informationelle Unterstützung** z.B. durch fachliche Inputs, Informationsaustausch, Feedbacks, ausführliche Rapporte etc.
- **Instrumentelle Unterstützung** z.B. durch Dienstabtausch, Dienstübernahmen oder Stellvertretungen (eigene Arbeitskraft als „Instrument“), methodische Inputs, praktische Arbeitsunterstützung, etc.
- **Emotionale und geistige Unterstützung** z.B. durch Psychohygiene, Reflektieren von anspruchsvollen Situationen, Vertrauen, Akzeptanz, Rücksicht, Zugehörigkeit, etc.

Im Folgenden wird aufgezeigt, inwiefern und von wem die Fachkräfte besonders unterstützt werden:

**d) Unterstützung durch Mitarbeitende**

Das Team als soziale Ressource zeichnet grösstenteils durch Hilfe und Unterstützung von Mitarbeitenden aus.

➔ Siehe auch Anhang 2, Tab. 3, S. 1

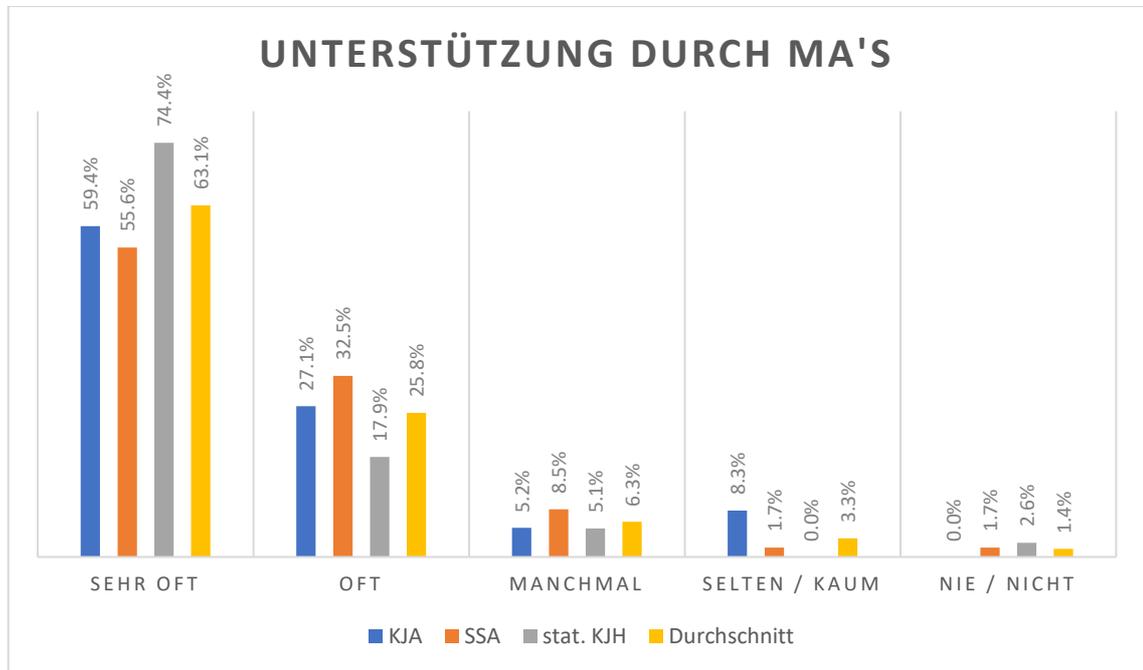


Abb. 70: Unterstützung durch Mitarbeitende (eigene Darstellung)

Vor allem in der stat. KJH fühlen sich die Fachkräfte sehr oft vom Team unterstützt. Dass das Team nicht als entlastende Ressource bezeichnet wird ist selten, kommt jedoch vor allem in der KJA vor.

➔ Siehe auch Anhang 2, Tab. 3, S. 1

### e) Unterstützung durch Vorgesetzte

Überwiegend erhalten die Befragten auch von ihren Vorgesetzten Unterstützung.

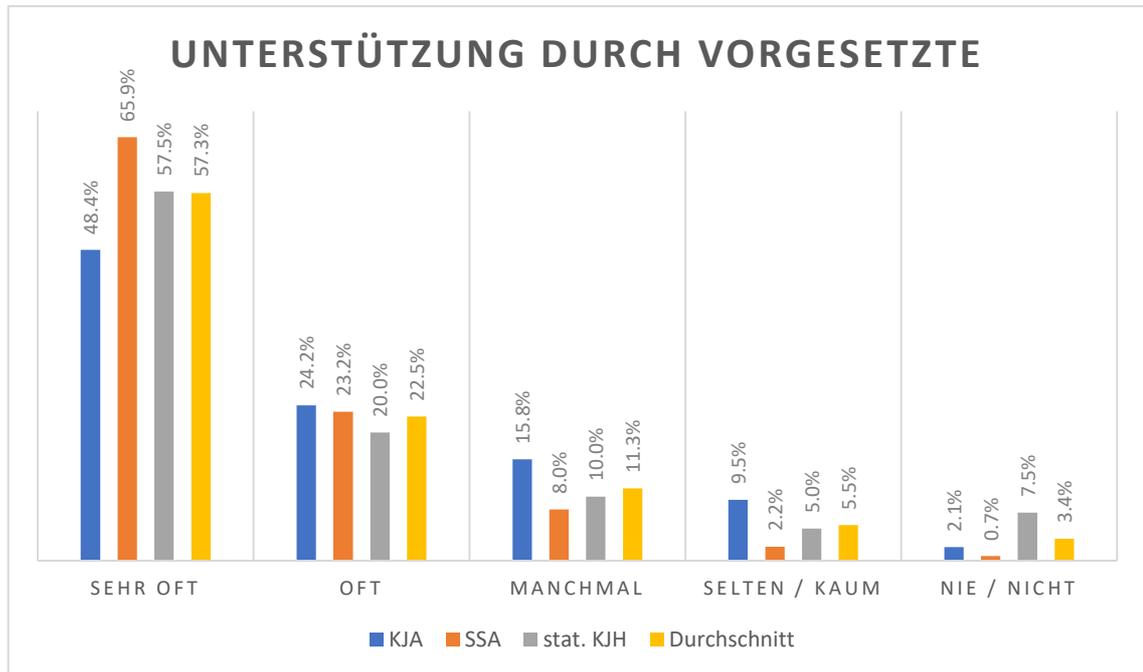


Abb. 71: Unterstützung durch Vorgesetzte (eigene Darstellung)

Abb. 71 zeigt, dass vor allem die Fachkräfte der SSA sehr oft von ihren Vorgesetzten Unterstützung erhalten, was auf die Hälfte der Fachkräfte der KJA und etwas mehr auf die Hälfte derjenigen der stat. KHJ zutrifft.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 4, S. 2

### f) Haltungen

Unter Haltungen werden grundsätzliche Einstellungen von Personen verstanden, welche deren Denken und Handeln massgeblich beeinflussen (Haltung, ohne Datum). Aufgrund des personellen Bezugs werden Haltungen hier als teambezogene Ressource betrachtet. Darunter werden Aussagen mit Bezug auf Fehlertoleranz, Selbst- und Eigenverantwortung, gegenseitige Förderung, Flexibilität und Selbst-



Abb. 72: Anteil der Nennungen mit Bezug auf teaminterne Haltungen (eigene Darstellung)

bestimmung zusammengefasst. Weiter wurden Haltungen wie Wertschätzung, Partizipation, Rücksicht und Respekt als vorhandene Ressourcen genannt.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 32, S. 10

### **g) Rollen- & Funktionswahrnehmung**

In den Sozialwissenschaften ist das Rollenkonzept eine weitere wesentliche soziale Ressource (König & Schattenhofer, 2016, S 47). Es mit einer Theatermetapher umschrieben. Auf einer gesellschaftlichen (institutionellen) Bühne bringen die Akteure (einzelne Mitarbeitende) unter den Augen von Mitspielenden (Team) ein zur Rolle passendes Verhalten zur Aufführung (Goffman, 2003; zit. in König & Schattenhofer, 2016, S. 47).

Die konkrete Gestaltung einer Rolle stellt sich als Kompromissbildung zwischen den Anforderungen des Teams und den persönlichen Wünschen, Interessen und Möglichkeiten der Einzelnen dar (S. 49). Divergieren diese beiden Komponenten, entsteht ein Spannungsfeld zwischen den Anforderungen des Teams und den persönlichen Interessen, was zu Konflikten führen kann. Die Wahrnehmung der eigenen Rolle durch Aussenstehende hat einen grossen Einfluss auf die persönliche Rollenidentität und auf die Identifikation mit dem Team wie auch mit der Arbeit.

Diese Klarheit bezüglich der eigenen Rolle ist ein wesentlicher Faktor zur Gesunderhaltung der Mitarbeitenden, denn sie bietet Sicherheit und Orientierung im Arbeitsalltag (Saskia Kuhnert, ohne Datum). Fehlt die Klarheit, kann dies zu ineffizienten Abstimmungsprozessen, doppelter Arbeit und zu psychischer Belastung bei den Beschäftigten führen. Gerade die Aufgaben- und Rollenklarheit ist für alle Führungskräfte und Teamangehörige eine wichtige Ressource. Nur wenn eindeutig ist, welche Erwartungen an die Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Klientel gestellt werden, und welche Aufgaben man zu erfüllen hat, kann die Zusammenarbeit im Team funktionieren (ebd.). Von allen Befragten gibt die grosse Mehrheit an, dass sie sich in ihrer Rolle wahrgenommen fühlen.

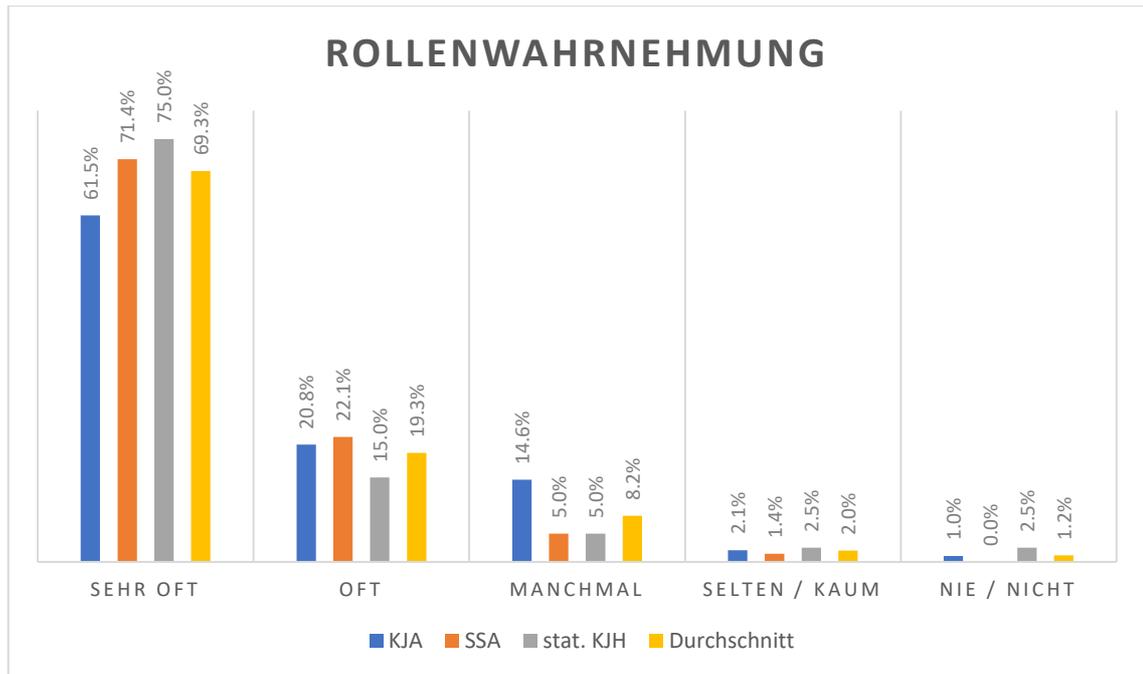


Abb. 73: Rollenwahrnehmung (eigene Darstellung)

Die BA-Studie ergab, dass die meisten der Befragten sich in ihrer Rolle akzeptiert und wahrgenommen fühlen. Nur sehr wenige geben an, dass sie sich selten oder nie wahrgenommen fühlen. Vor allem in der KJA kommt es vor, dass Fachkräfte sich nur manchmal wahrgenommen fühlen.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 5, S. 2

### 9.2.3 Formeller Austausch

Am zweithäufigsten wurde der formelle Austausch als vorhandene Ressource genannt. Die Autorenschaft versteht unter formellem Austausch die Kommunikation zwischen Angehörigen eines Teams, dessen Ziel die Förderung der Effizienz (optimale organisationale Abläufe), der Transparenz (Informationsverbreitung), des Dialogs (Austausch) sowie der Motivation und der Bildung ist (interne Kommunikation, ohne Datum).

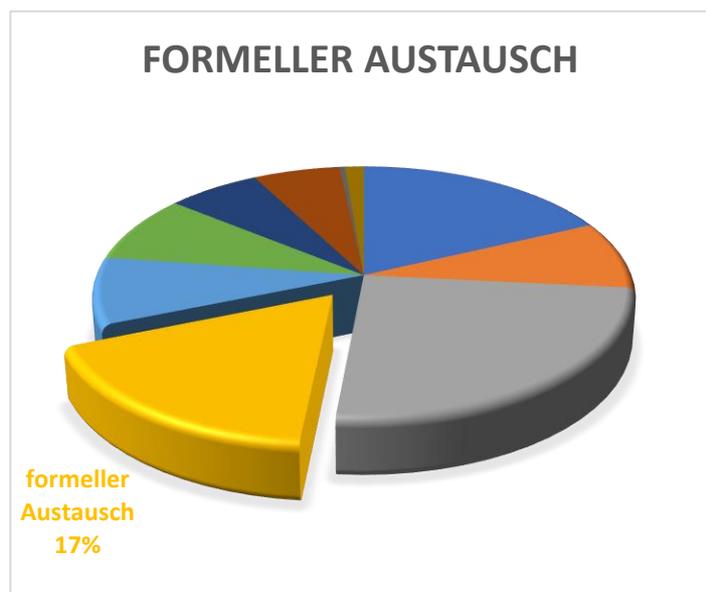


Abb. 74: Anteil der Nennungen in Bezug auf den formellen Austausch (eigene Darstellung)

Unter dieser Rubrik werden Aussagen zu Themen wie Retraiten, Rapporte, Beurteilungsgespräche mit Mitarbeitenden (MAB), Fallbesprechungen, Sitzungen, Intervisionen wie auch zu weiteren offiziellen Gefässen zusammengefasst. Bildungsgefässe werden vorerst aus dieser Rubrik ausgeklammert, da diese separat untersucht wurden (siehe Abschnitt 9.2.4).

➔ Siehe auch Anhang 2, Tab. 20, S. 7

### a) Teamsitzungen

Teamsitzungen sind wichtige Gefässe der Institutionen für den formellen Austausch (Stefan Schulz, 2019). Sie gelten auch als Steuerungselement, da sie z.B. zu einer gemeinsamen Werthaltung oder zu einer gemeinsamen Zielverfolgung verhelfen können. Das Ziel einer Teamsitzung ist es, dass die Entscheidungen, an denen unterschiedliche Mitarbeitende einer Institution arbeiten, sauber und konfliktfrei ineinandergreifen (ebd.). Im Rahmen einer Teamsitzung können unter anderem Schnittstellen geklärt und Zeitpläne abgestimmt werden (bc-vision, 2016). Doch nicht nur für direkte Abstimmungsprozesse sind Teambesprechungen sinnvoll, sie können zudem genutzt werden, um kontinuierliche Verbesserungsprozesse am Laufen zu halten oder um neue Ideen zu entwickeln (Coniuctum, 2019). Zudem sind sie wichtig für die Teamkultur, Konflikte können schneller erkannt und kostengünstiger behandeln (ebd.). Teamsitzungen tragen zu Klarheit, Struktur, Motivation, Ressourcenerschliessung und Teamzusammenhalt bei (bc-vision, 2016).

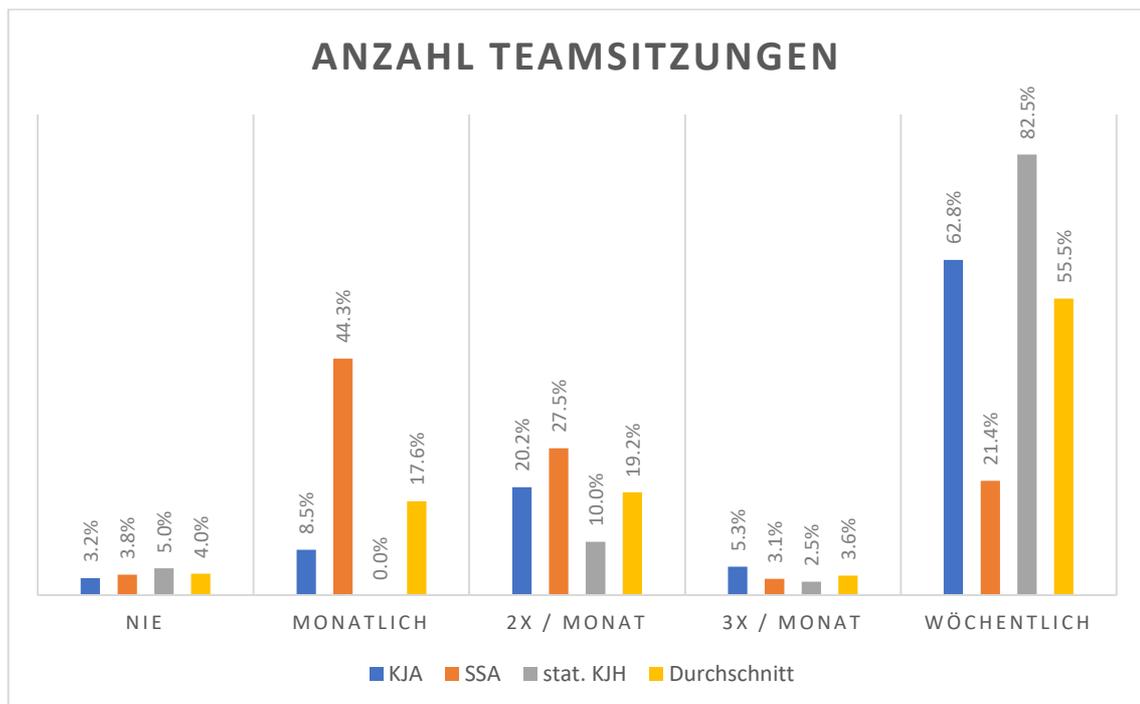


Abb. 75: Anzahl Teamsitzungen (eigene Darstellung)

Sowohl in der stat. KJH als auch in der KJA finden Teamsitzungen meistens wöchentlich statt. In der SSA dagegen finden Teamsitzungen tendenziell einmal pro Monat statt.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 16, S. 5

### b) Interventionen

Unter Interventionen werden kollegiale Beratungen verstanden, die zielgerichtet und lösungsorientiert auf Anliegen und Fragen aus dem professionellen Kontext eingehen (Dagmar Engfer, 2016, S. 1). Hier können berufliche Aspekte innerhalb eines Teams reflektiert werden, wobei die Teilnehmenden gegenseitig vom Wissen und von Erfahrungen der Anderen profitieren und somit das eigene Fach- und Handlungswissen erweitern können (Lippmann, 2013, S. 12-20).

Interventionen sind formelle Austauschgefässe, die den Antworten der Befragten zufolge in den meisten Institutionen zur Verfügung stehen. Auf Abb. 76 zeigt sich, dass rund zwei von zehn Personen angeben, keine Interventionen abzuhalten.

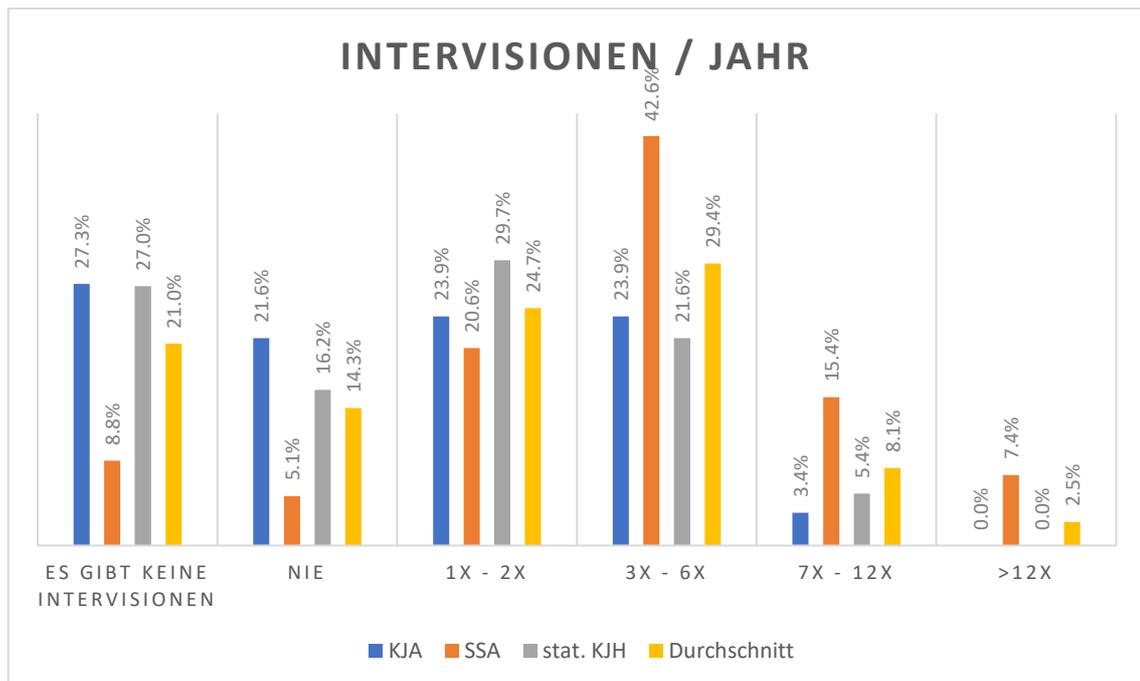


Abb. 76: Anzahl Interventionen pro Jahr (eigene Darstellung)

Insbesondere in der KJA und der stat. KJH gibt es häufig keine Interventionen.

In der SSA werden Interventionen hingegen als gängiges Austauschgefäss eingesetzt.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 14, S. 5

### 9.2.4 Bildungsangebote

Unter Bildungsangeboten werden vorhandene Fort- und Weiterbildungsangebote aber auch Supervisionen, Fachberatungen und Coachings zusammengefasst. Die Autorenschaft versteht darunter Möglichkeiten, vorhandenes Wissen aufzufrischen oder auszutauschen. Das Kernziel dieser Gefässe ist es, Lernprozesse in der Organisation so zu gestalten und zu verankern, dass möglichst alle Mitarbeitenden beteiligt und involviert sind

(Erich Lippmann, 2013, S. 2). Bildungsangebote bezwecken die Kompetenzerweiterung, insbesondere fachlich und methodisch aber auch sozial und persönlich (ebd.). Unter dieser Rubrik werden Aussagen zu Supervisionen, Fort- und Weiterbildungen, Fachberatungen und Coachings zusammengefasst.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 22, S. 7-8

#### a) Supervisionen

Ein essentielles Instrument zur Unterstützung und mehr noch zur Beratung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten ist die Supervision (Eric D., Lippmann, 2013, S. 10-11). Die Supervision wird im Gegensatz zur Intervision von einer externen Fachperson (Supervisor\*in) begleitet (Lippmann, 2013, S. 11-12). Sie befasst sich mit konkreten Fragestellungen aus dem Berufsalltag der Teilnehmenden sowie mit Fragen zur Zusammenarbeit zwischen Personen in verschiedenen Rollen, Funktionen, Aufgabenbereichen und Hierarchiestufen (ebd.). Ziel ist die Verbesserung der Arbeitssituation, -organisation und -atmosphäre und der aufgabenspezifischen Kompetenzen (Lippmann, 2013, S. 10).

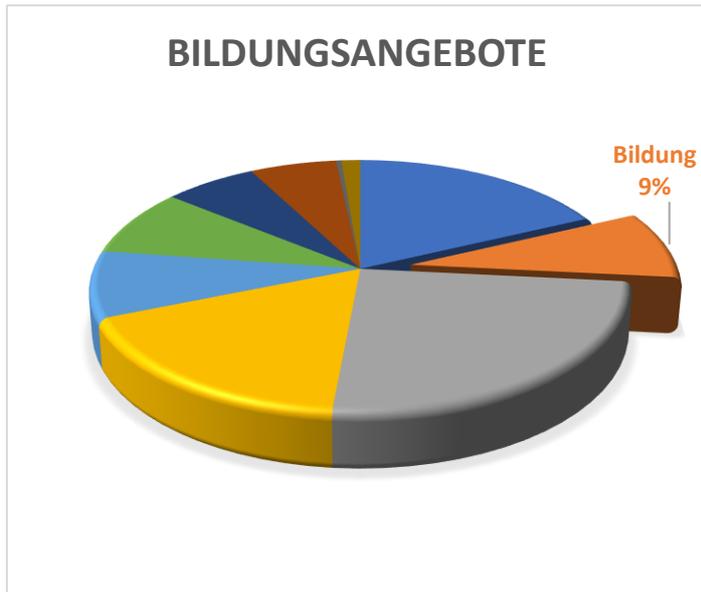


Abb. 77: Anteil der Nennungen von Ressourcen mit Bezug auf Bildungsangebote (eigene Darstellung)

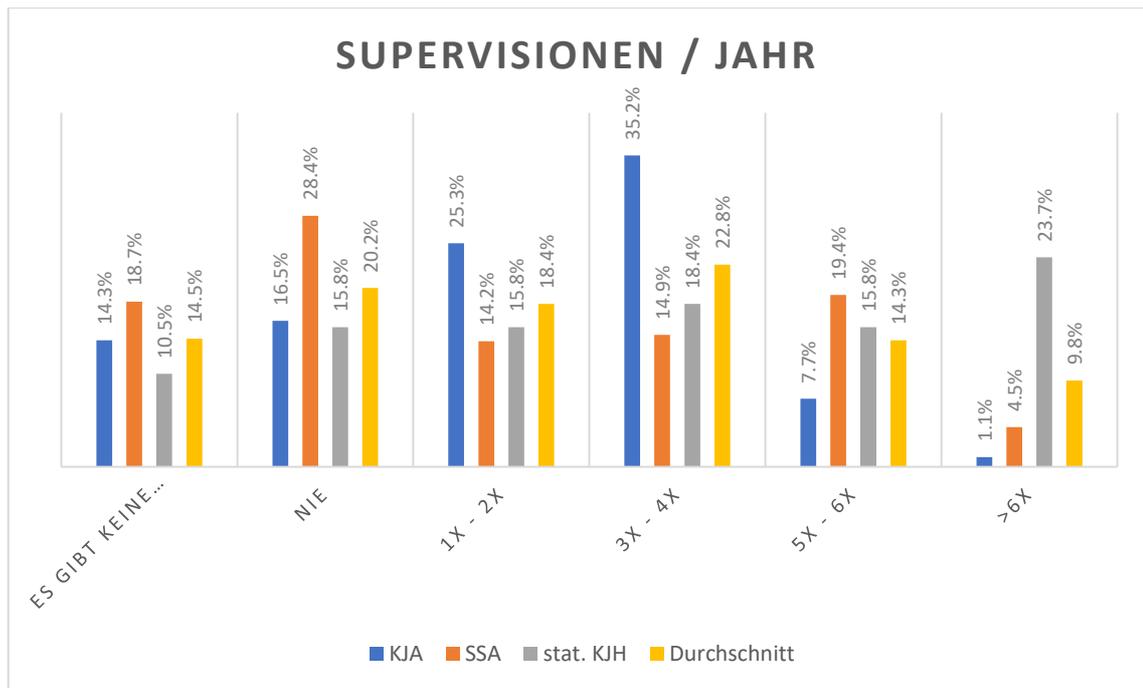


Abb. 78: Anzahl Supervisionen pro Jahr (eigene Darstellung)

Abb. 78 zeigt, dass Supervisionen vor allem in der KJA und in der stat. KJH eingesetzt werden. Auch Fachkräfte der SSA nehmen mehrheitlich an einer Supervision teil, fast die Hälfte gibt jedoch an, dass es keine Supervisionen gibt oder dass sie nie an einer Supervision teilgenommen haben.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 15, S. 5

### b) Coachings

Gemäss Susanne Edelmann (ohne Datum) wird unter Coaching eine lösungs- und zielorientierte Begleitung von Menschen verstanden. Der Schwerpunkt liegt beim Coaching auf einer Prozessbegleitung. Dabei definiert die zu Beratenden den Ist-Zustand und das Ziel. Der Coach unterstützt dabei den Prozess bis zum Ziel (ebd.).

Die Indikationen sind:

- Berufliche wie auch private herausfordernde Situationen
- Berufliche wie auch persönlichen Handlungskompetenzen
- Kompetenzerweiterung
- Die Entwicklung und Umsetzung von Zielen und Visionen

### Anmerkung zur Datenerhebung zu Coachings

Coachings waren bis anhin der Autorenschaft unbekannt, weshalb diese nicht in der Studie Eingang fanden. Die Autorenschaft empfiehlt in einer nächsten Umfrage diesbezüglich Daten zu sammeln.

### 9.2.5 Planung und Organisation

Unter Organisation wird hier der Prozess des Organisierens verstanden (Karl Weick, 1985, S. 11). Darunter wird die Gesamtheit aller Regelungen in Bezug auf die Verteilung von Aufgaben auf Teamangehörige (Arbeitsteilung) und die Erteilung von Kompetenzen zusammengefasst. Auch die Abwicklung von Arbeitsprozessen und deren Ausrichtung auf übergeordnete Ziele (Koordination) ist dabei inbegriffen (Weick, 2001, S. 5).



Abb. 79: Anteil der Nennungen von Ressourcen mit Bezug auf die Planung und Organisation (eigene Darstellung)

Diese Rubrik umfasst Nennungen mit Bezug auf die Systematisierung der Arbeit, Ferien- und Pausenplanung, das Organisieren von Struktur und Arbeitsabläufen, sowie Arbeitspläne, Überzeitkompensation, Jahresarbeitszeit und Arbeitspensen.

Das Vorhandensein einer guten Strukturierung und Organisation der Arbeit durch Verantwortliche wird als wichtiges organisatorisches Merkmal genannt.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 24, S. 8

#### a) Pausen

Dem Arbeitsgesetz zufolge gilt jeder Unterbruch der Arbeit, der von Arbeitnehmenden zur Verpflegung und Ruhe genutzt werden kann als Pause (SECO, 2016, S. 1.). Pausen können für die ganze Institution einheitlich zu einem festen Zeitpunkt stattfinden, sie können aber auch für Einzelne oder für Gruppen von Arbeitnehmenden zeitlich verschoben eingesetzt werden (ebd.).

Die Autorenschaft hat in der BA-Studie in Bezug auf die Organisation und Planung besonders den Fokus besonders auf die Pausen gelegt, da sie in Pausen eine plan- und organisierbare regenerative Ressource sehen. Auf die Frage, wie die Pausen in den Arbeitsfeldern geregelt sind zeigt sich, dass mehr als die Hälfte aller Fachpersonen ihre Pausen ansetzen können, wann sie wollen, die Dauer jedoch vertraglich geregelt ist.

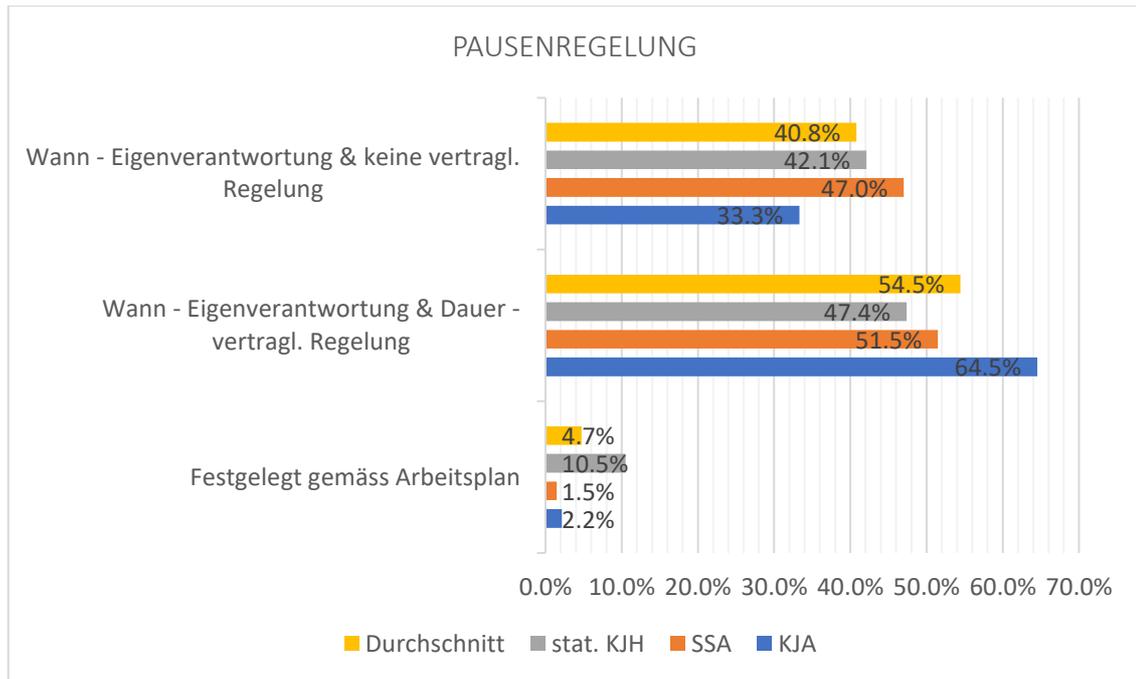


Abb. 80: Pausenregelung (eigene Darstellung)

Auf Abb. 80 ersichtlich, dass insbesondere in der KJA Pausen auf Eigenverantwortung bezogen werden dürfen. Die Dauer ist vertraglich geregelt. In der SSA und auch in der stat. KJH ist das Verhältnis zwischen jenen mit und jenen ohne vertragliche Regelung nahezu ausgeglichen.

Im Arbeitsplan festgelegte Pausen kommen in der stat. KJH häufiger vor als in der SSA oder der KJA.

Ausserdem zeigte sich in der BA-Studie, dass die Fachkräfte aller Arbeitsfelder das Verhältnis zwischen den Pausen und der Arbeitszeit mehrheitlich als ausgeglichen empfinden. Ein Drittel der Befragten teilt diese Empfindung nicht (vgl. Abb. 81).

In der BA-Studie wurde auch der Erholungsgrad nach der Pause eruiert. Diesbezüglich zeigt sich in Abb. 82, dass die meisten der Befragten sich «etwas erholter»

als vor der Pause fühlen. Der Anteil, der angibt «gut erholt» zu sein ist nur wenig grösser als jener, der angibt «kaum erholt» zu sein.

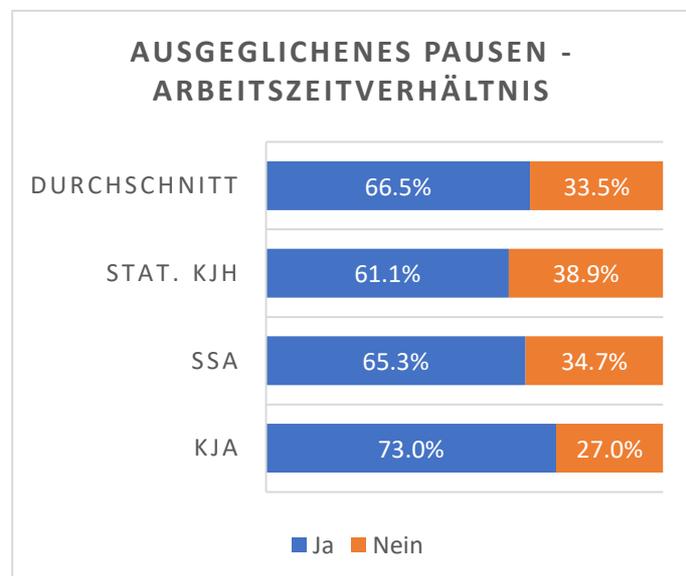


Abb. 81: Verhältnis zwischen Pausen- und Arbeitszeit (eigene Darstellung)

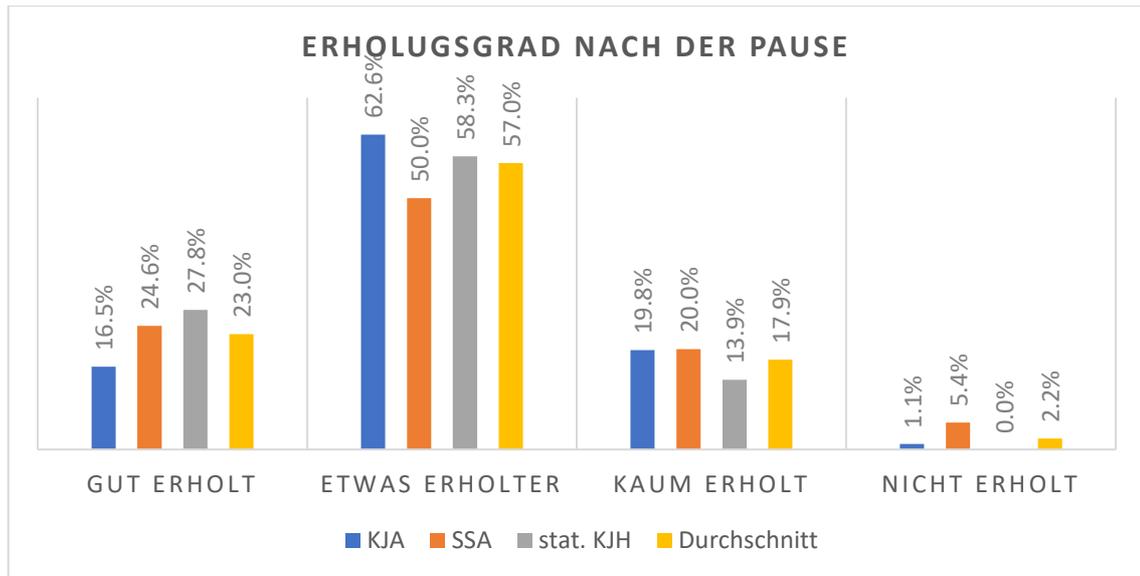


Abb. 82: Erholungsgrad nach der Pause (eigene Darstellung)

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 26, S. 8-9

Des Weiteren wird auf Abb. 82 deutlich, dass sich weniger als die Hälfte der Befragten für die Pausen räumlich vom Arbeitsplatz entfernen können. Die Mehrheit hat manch-

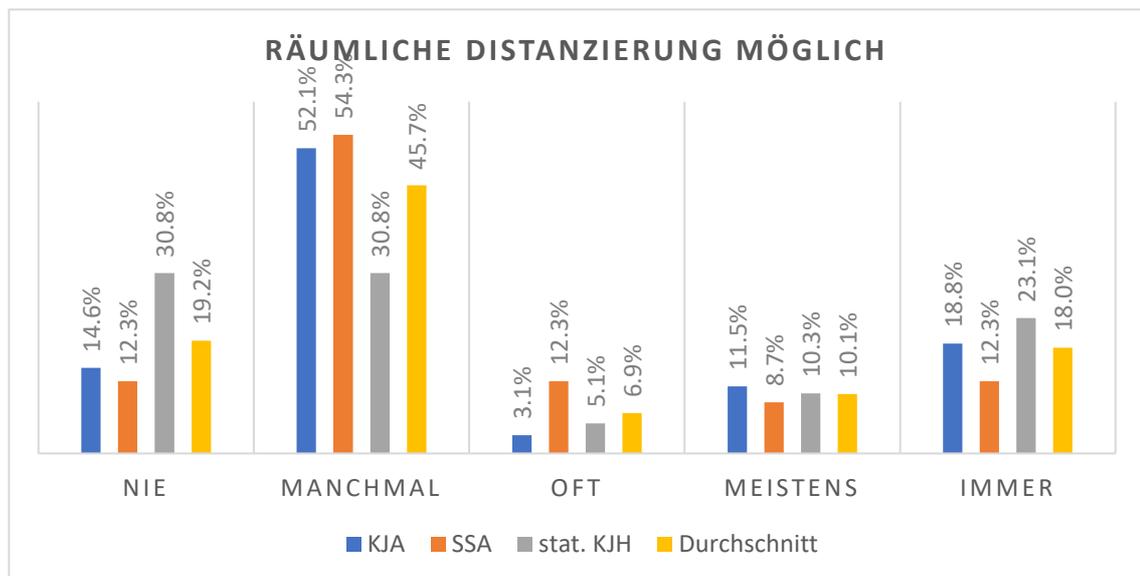


Abb. 83: Räumliche Distanzierung von der Arbeit möglich (eigene Darstellung)

mal die Möglichkeit und bei zwei von zehn Personen ist dies nie möglich.

Es fällt auf, dass bei der Mehrheit der Fachkräfte der stat. KJH die räumliche Distanzierung nie oder nur manchmal möglich ist. Dennoch geben rund zwei von fünf der Befragten dieses Arbeitsfeldes an, dass sie sich immer vom Arbeitsplatz entfernen können.

Sowohl in der SSA, als auch in der KJA können sich die Fachkräfte überwiegend manchmal entfernen.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 27, S. 9

Auch in Bezug auf die mentale Distanzierung von der Arbeit zeigt sich, dass die Mehrheit aller Befragten sich nur manchmal von der Arbeit distanzieren kann.

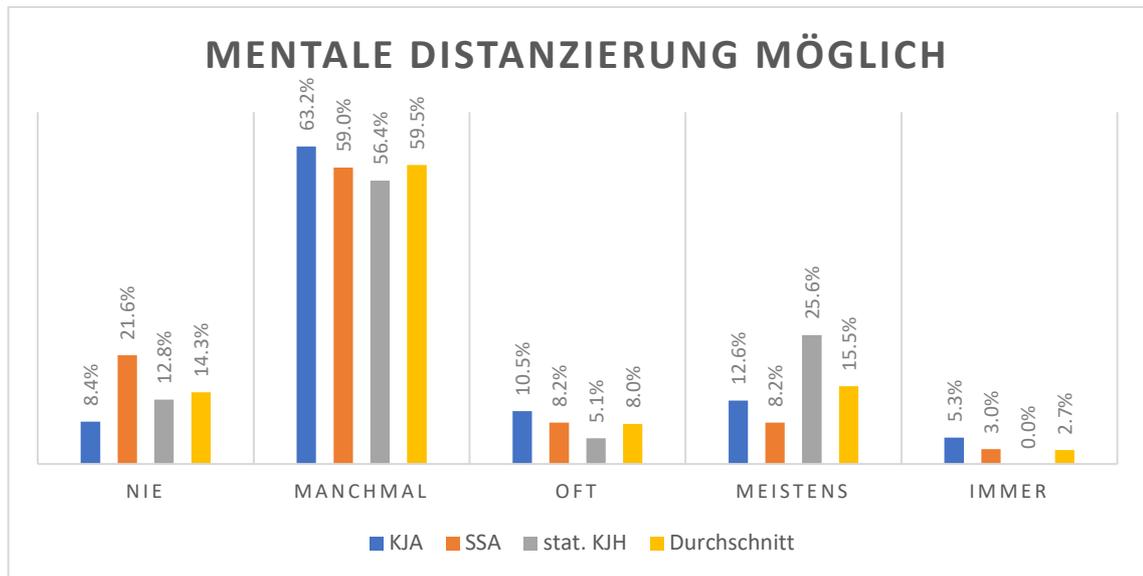


Abb. 84: Mentale Distanzierung von der Arbeit möglich (eigene Darstellung)

Während bei der räumlichen Distanzierung die Infrastruktur und die Lokalität der Institution als externe Faktoren eine Rolle spielen, so steht die mentale Distanzierung meist in Zusammenhang mit der eigenen Prioritätensetzung.

Hier fällt auf, dass Fachpersonen der SSA mehr als jene der anderen Arbeitsfelder angeben, nie mentale Distanz zur Arbeit zu gewinnen. In der stat. KJH dagegen schafft es rund ein Viertel der Befragten, sich meistens mental distanzieren zu können.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 28, S. 9

### 9.2.6 Konzepte

Konzepte werden als Anschauung und Leitidee einer Institution bzw. eines Programms (Klaus Grundwald & Elke Steibacher, 2007, S. 129). Sie sind theoretische Entwürfe von Projekten oder Massnahmen und für entsprechendes Handeln. Konzepte kann man auch als

allgemeine Grundsatzdokumenten zu spezifischen The-

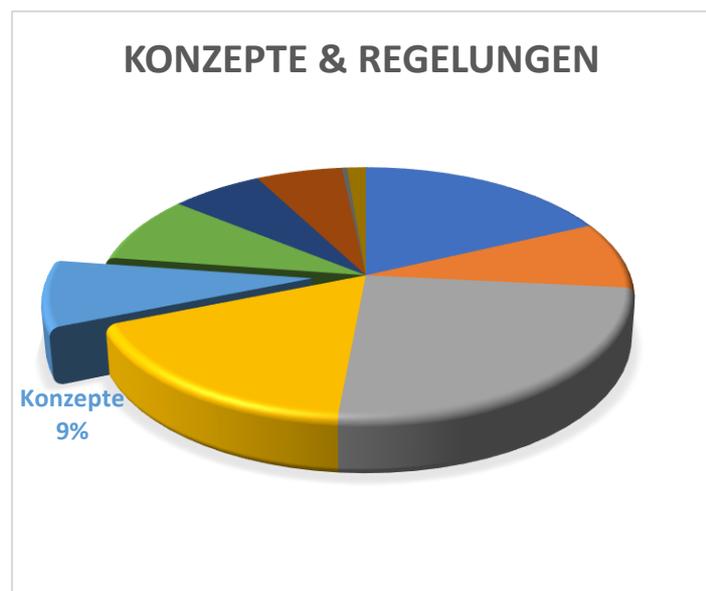


Abb. 85: Anteil der Nennungen von Ressourcen mit Bezug auf Konzepte und Regelungen (eigene Darstellung)

men zu verstehen (ebd.). Darin werden Planungs-, Koordinations- und Organisationsprozesse zusammengefasst (Brigitta Michel-Schwartz, 2007, S. 294).

Aussagen wie „das Konzept ist gut aufgebaut und wurde immer wieder an die neuen Begebenheiten der Schule angepasst“ (Inst. Res.-Gesamt, Z. 307), oder Stichwortartige Nennungen wie „Betriebskonzept, Sicherheitsdispositiv, Arbeitsreglement“ (Inst. Res.-Gesamt, Z. 71), zeigen, dass Konzeptionen und Regelungen als instrumentelle Ressourcen zur Strukturierung der Arbeit und zum Erhalt der Gesundheit vorhanden sind. Die Nennungen mit Bezug auf Konzeptionen sind gleich häufig wie jene bezüglich Arbeitsplanung und -organisation.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 30, S. 9

### 9.2.7 Ausgleichsangebote & Räumlichkeiten

Zur Verbesserung des psychischen und körperlichen Wohlbefindens, wie auch zur Förderung des Betriebsklimas oder zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgebende bestehen in einigen Institutionen Ausgleichsangebote (Mareike Kogel, Evelyn Grund, Amelie Kohler, Stefan Immerfall, 2013, S. 1). Dabei sollen ausgewählte Angebote und Übungen einen Ausgleich zur Arbeitstätigkeit bieten, Verspannungen vorbeugen sowie die Körperwahrnehmung gezielt verbessern (S. 2).

Unter dieser Rubrik werden Nennungen von Angeboten und Vergünstigungen sowie interne Rückzugsmöglichkeiten (Räumlichkeiten) zusammengefasst.

Vorhandene Ausgleichsangebote und geeignete Räumlichkeiten werden nur von wenigen der Befragten als vorhandene Ressourcen genannt (vgl. Abb. 86).

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 31, S. 9-10

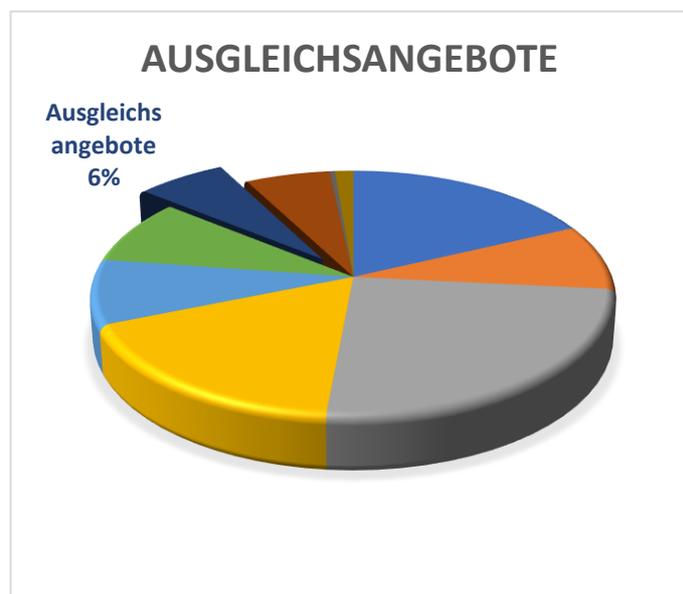


Abb. 86: Anteil der Nennungen mit Bezug auf Ausgleichsangebote (eigene Erhebung)

### 9.2.8 Keine bekannten Massnahmen oder Ressourcen

Nur ein geringer, aber doch vorhandener Anteil der Befragten gibt an, dass ihnen am Arbeitsplatz keine vorhandenen institutionellen Massnahmen oder Ressourcen zum Schutz vor Be- oder Überlastung bekannt sind.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 33 & 34, S. 10



Abb. 87: Keine vorhandene Massnahmen oder Ressourcen bekannt (eigene Darstellung)

## 9.3 Stressbewältigung

Das transaktionale Stressmodell, wie es im Abschnitt 6.5 beschrieben wird, hat seit den 1970er Jahren in der Stress- und Belastungsforschung einen hohen Stellenwert (Rusch, 2019, S. 8). Im Mittelpunkt des Modells und somit der Stressbewältigung, stehen Wechselwirkungen zwischen der Person und ihren verfügbaren Ressourcen (Patzelt, 2014, S. 18). Es hängt stark von der individuellen Bewertung des Individuums ab, ob ein spezifischer Reiz zu einer Stressreaktion führt oder nicht (Rusch, 2019, S. 67).

Wie bereits erwähnt, verwenden Lazarus und Folkmann den Begriff „Coping“ (Allwin, 2010, S. 64-65). „To cope with something“ bedeutet übersetzt „mit etwas umgehen“. Das Ziel von Copingstrategien ist die Wiederherstellung der eigenen Handlungsfähigkeit nach einer stressbedingten Anspannung (Heidi Eppel, 2007, S.44). Mit Hilfe von individuellen Fähigkeiten und Ressourcen werden innere und externe Belastungen bewältigt und Stress abgebaut (Wagner-Link, 2010, S. 83).

Mithilfe von Bewältigungsstrategien werden diese Grundbedürfnisse befriedigt bzw. wird versucht unangenehme Spannungen entgegenzuwirken und zu vermeiden.

Lazarus und Folkmann (1984) unterscheiden drei Grundfunktionen der Bewältigung:

- Die **instrumentelle Bewältigung** zielt auf die Beseitigung der Stressoren ab (Lazarus & Folkmann, 1984). Es werden strukturelle Stressfaktoren verändert,

beispielsweise zu viele verschiedene Aufgaben, die am Arbeitsplatz in zu kurzer Zeit bearbeitet sein müssen, Zeitdruck, mangelhafte Kommunikation mit anderen, unklare Aufgabenstellung, oder auch fehlende Arbeitsmittel (Werner Stangl, 2019).

- Die **kognitive Bewältigung** zielt auf die Veränderung der inneren negativen- in positive Gedanken ab. So soll das Stresserlebnis allmählich abgebaut werden oder positive Gedankenmuster die Stressreaktion verhindern. Oftmals sind es nicht äussere Bedingungen, sondern die eigenen Gedanken und die damit verbundene Machtlosigkeit die Ursachen von Stress (ebd.).
- Die **Palliative Bewältigung** ist auf die direkte Linderung der Stresssymptome ausgerichtet. Es geht nicht darum, strukturelle Veränderungen im Beruf oder im Privaten vorzunehmen oder stressverschärfenden Gedanken zu verändern. Es geht um die Linderung der durch Stress ausgelösten Symptome (Lazarus & Folkmann, 1984). Dazu gehören kleinere Strategien, wie Musik hören, regelmässige körperliche Aktivitäten oder einen Theaterbesuch (ebd.).

Angemessene Bewältigungsstrategien helfen, schädigende situative Bedingungen zu reduzieren, ein positives Selbstbild oder das emotionale Gleichgewicht aufrechtzuhalten (ebd.).

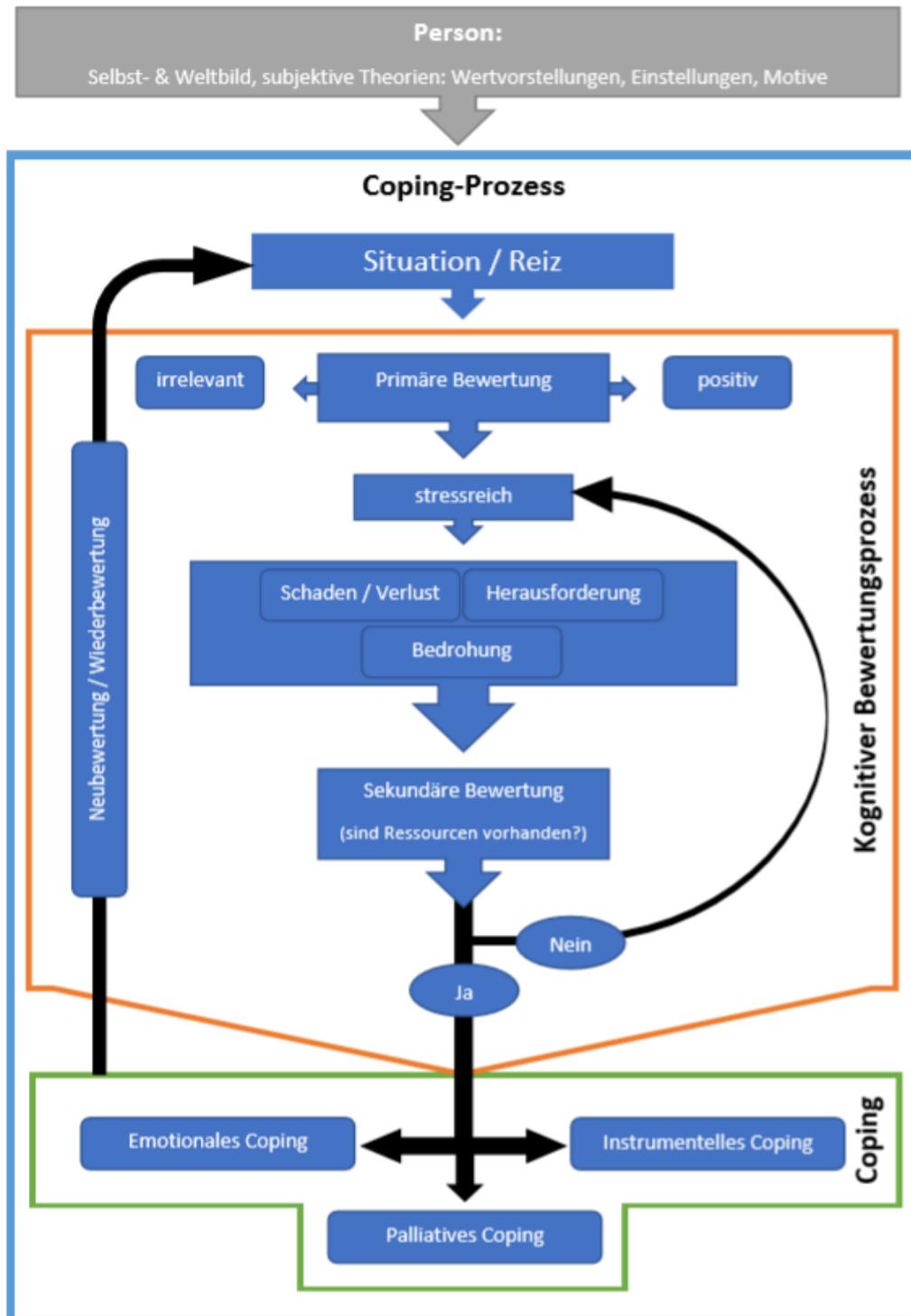


Abb. 88: Der Coping-Prozess anhand des transaktionalen Stressmodells nach Richard Lazarus (eigene Darstellung auf Basis von Allwinn, 2013, S. 62-66 & Werner Stangl, 2019)

Coping wird als ein Prozess verstanden, der durch die Nutzung von Ressourcen, individuellen Fähigkeiten und erlernten Bewältigungsstrategien dazu beiträgt, Stress abzubauen oder sogar aufzuheben (Wagner-Link, 2010, S. 83).

Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass die Auseinandersetzung mit den eigenen Copingstrategien den Fachkräften der Sozialen Arbeit helfen kann, den berufsbeding-

ten Belastungen entgegen zu wirken. Durch die Bereitschaft, sich mit der eigenen Stressbewältigung auseinanderzusetzen können Fachpersonen herausfinden, welche Strategien und Ressourcen bei der Bewältigung von Stress unterstützen können und so die eigene Gesundheit geschützt werden kann.

## 9.4 Stressmanagement

Stressmanagement ist eine Umschreibung für einzelne Methoden und konkrete Strategien, welche zum Ziel haben, psychisch belastenden Stress abzubauen oder abzuwehren (Rusch, 2019, S. 8). Diese Methoden sind hilfreich, um die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit zu erhalten. Sie sind erlernbar und streben häufig als Ziel häufig den „Flow“ oder die „work-life-Balance“ an.

Strategisch werden Massnahmen der individuellen und kollektiven Gesundheitserhaltung und –Förderung zur Prävention von Stress eingesetzt (Andreas Weber, Georg Hörmann, 2010, S. 987-1008). Entsprechende Massnahmen können auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen: auf der gesellschaftlichen, betrieblichen, interpersonellen und individuellen Ebene (Gert Kaluza & Babette Renneberg 2009, S. 265-272). Auf Grund der Rahmenbedingungen der Bachelorarbeit wird vorwiegend auf die Ebene der Institution und des Individuums eingegangen (ebd).

### 9.4.1 Aspekte des Stressmanagements

Die Methoden des Stressmanagements umfassen nicht nur Strategien, welche in akuten Stresssituationen helfen können, sondern sie dienen auch der Prävention und helfen den richtigen Umgang mit Stress zu erlernen (Warkentin, 2017):

- Ein Aspekt ist *die eigene Stressresistenz*, also die individuelle Resilienz. Je stärker diese ist, desto weniger leidet man unter Druck oder Hektik und desto mehr Stress kann ausgehalten werden.
- Ein weiterer Faktor im Stressmanagement ist *die Stresskompetenz*, womit die Fähigkeiten im Umgang mit Stress gemeint sind. Wird erkannt, wenn der Stress zu gross wird? Ist ein Bewusstsein für Stressoren und Kontext vorhanden? Eine ausgeprägte Stresskompetenz fungiert auch als Warnsystem, das aufzeigt, wann dringend etwas gegen die Stresssituation unternommen werden muss.
- Zuletzt noch *die Stressprävention*, die besonders wichtig ist. Mit der richtigen Prävention kann Stress gar nicht aufkommen, da Wissen darüber vorhanden ist, wo, wann und wodurch Stress und Druck entstehen und zur Belastung werden können.

### 9.4.2 Stressmanagement in den untersuchten Arbeitsfeldern

Die Mehrheit in den untersuchten Arbeitsfeldern gibt an, über ein erfolgreiches Stressmanagement zu verfügen. Das Verhältnis unter den Arbeitsfeldern ist nahezu ausgeglichen.

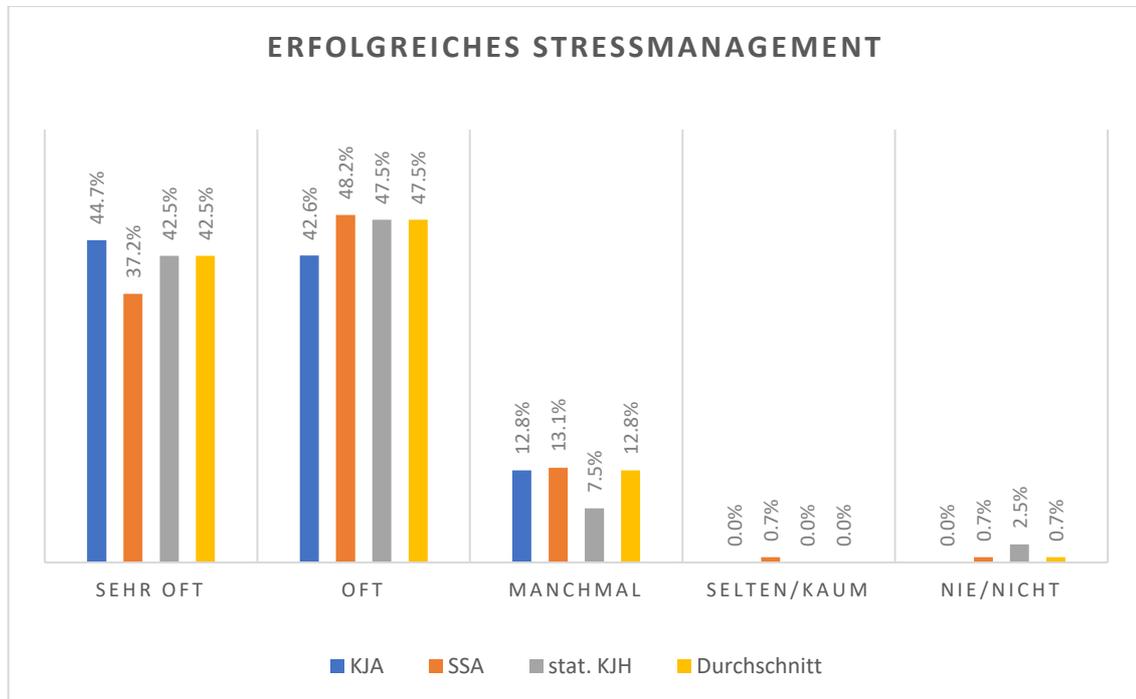


Abb. 89: Stressmanagement (eigene Darstellung)

Dass selten oder nie mit Stress erfolgreich umgegangen werden kann ist bei einem sehr geringen Teil der Fall.

→ Siehe auch Anhang 2, Tab. 1, S. 1

### 9.4.3 Individuelles Stressmanagement in den untersuchten Arbeitsfeldern

Die Professionellen der KJA, Stat. KJH und SSA hatten die Möglichkeit im Fragebogen ihre individuellen Strategien zur Stressbewältigung aufzulisten. Die Teilnehmenden konnten dabei mehrere Angaben machen. Diese erlauben es der Autorenschaft im folgenden Teilabschnitt ein beschreibendes Bild über die vorhandenen Stressbewältigungsstrategien der Professionellen abzugeben. Die Daten werden lediglich beschrieben, finden aber Eingang in die Handlungsempfehlung.

Arbeitsfeld	SKA	Stat. KJH	SSA
	N = 96	N = 40	N = 139
Geschäftshandy resp. Arbeit nicht nach Hause nehmen. Abgrenzung	26.0%	35.0%	22.3%
Austausch (Kommunikation) im Team	24.0%	17.5%	15.0%
Ausgewogene Ernährung	11.5%	15.0%	7.0%
Genussmittel	5.2%	7.5%	2.8%
Austausch und Unternehmungen mit Freunden	26.0%	50.0%	23.0%
Gamen, TV	2.1%	0.0%	0.7%
Prioritäten setzen	19.8%	32.5%	17.3%
Ziele setzen	8.3%	12.5%	6.5%
Meditation, Atemübungen, Entspannung, Psychohygiene	18.8%	47.5%	12.2%
Sport und Bewegung	25.0%	37.5%	25.2%
Zeitmanagement	27.1%	45.0%	25.2%
Yoga	6.3%	12.5%	2.9%
Ausreichend Schlaf	12.5%	17.5%	10.7%
Reflektion	9.4%	5.0%	0.7%
Pufferzeit einplanen, Entschleunigung	15.6%	20.0%	9.4%
Natur und frische Luft	6.3%	7.5%	7.2%
Lesen	4.2%	5.0%	0.0%
Träume verwirklichen	2.1%	0.0%	0.0%
Grundhaltung Dankbarkeit, Wertschätzung und Humor	8.3%	10.0%	1.5%
Work-Life-Balance	11.5%	7.5%	11.5%
Musik	6.3%	15.0%	5.8%
Vernetzung und Ressourcennutzung innerhalb der Gemeinde, Stadt oder Institution	3.1%	0.0%	1.5%
Sinnhaftigkeit	1.1%	0.0%	2.8%
Organisierter und aufgeräumter Arbeitsplatz	0.0%	17.5%	3.6%
Rituale	0.0%	5.0%	0.0%
Weiterbildung	0.0%	12.5%	2.2%

■ Am häufigsten genannte Ressource

Abb. 77: Individuelle Ressourcen (eigene Darstellung)

In der nachfolgenden Tabelle sind die fünf meist genannten Strategien zur Stressbewältigung in den einzelnen drei Arbeitsfeldern aufgelistet. Die Autorenschaft wird auf einzelne davon eingehen.

	SKA		Stat. KJH		SSA	
<b>1</b>	Zeitmanagement	27.1%	Austausch und Unternehmungen mit Freunden	50.0%	Zeitmanagement	25.2%
<b>2</b>	Abgrenzung resp. Arbeit nicht mit nach Hause nehmen	26.0%	Entspannung Meditation Psychohygiene	47.5%	Sport und Bewegung	25.2%
<b>3</b>	Austausch und Unternehmungen mit Freunden	26.0%	Zeitmanagement	45.0%	Austausch und Unternehmungen mit Freunden	23.0%
<b>4</b>	Sport und Bewegung	25.0%	Sport und Bewegung	37.5%	Abgrenzung resp. Arbeit nicht mit nach Hause nehmen	22.3%
<b>5</b>	Austausch (Kommunikation) im Team	24.0%	Abgrenzung resp. Arbeit nicht mit nach Hause nehmen	35.0%	Prioritäten setzen	17.3%

Abb. 78: Ranking der individuellen Ressourcen (eigene Erhebung)

Am häufigsten wurden Begriffe wie „Zeitmanagement“, „Abgrenzung zur Arbeit“, „Austausch mit Freunden“ sowie „Sport und Bewegung“ genannt. Wie durch die Tabelle ersichtlich wird, spielt das Zeitmanagement, wie es u.a. im Abschnitt 11.1 näher erläutert wird, in allen drei Arbeitsfeldern eine zentrale Rolle.

#### a. Abgrenzung zur Arbeit

Gemäss Nicole Truckenbrodt (2010), fällt es vielen Personen schwierig, sich nach Arbeitsende nicht mehr an die Arbeit zu denken. So beginnt die Stress-Prophylaxe bereits im Kopf. Damit Arbeitnehmende im Job nicht "ausbrennen", ist es ein erster Schritt, öfters pünktlich Schluss zu machen und sich Zeit für andere Dinge zu nehmen. "Grenzen zu setzen, ist wichtig", sagt Truckenbrodt. Dazu gehöre es auch, keine Arbeit mit nach Hause nehmen. Der Feierabend sollte dann aber wiederum nicht voll mit Pflichtterminen sein. Es bringt nichts, zusätzlich z.B. für einen Marathon zu trainieren und sich noch mehr unter Druck zu setzen (ebd).

## 10 Schlussfolgerung

Wie bereits im ersten Satz der Einleitung erwähnt wurde ist arbeitsbedingter Stress heutzutage ein zunehmend brisantes Thema (Patzelt, 2015, S. 33). Insbesondere in der Sozialen Arbeit werden hohe Ansprüche an die Fachpersonen gestellt, die hohe Fach- und Methoden- sowie ausgeprägte Sozial- und Selbstkompetenzen erfordern (Poulsen, 2011, S. 11). Die langfristige Inanspruchnahme der oben genannten Kompetenzen eine hohe emotionale Belastung darstellen und birgt ein hohes Risiko, chronisch zu erkranken (Zarbock, Ammann & Ringer, 2012, S. 23).

Als die grössten Stressoren erweisen sich unvorhergesehene Arbeitsunterbrüche und auch Mangel an Zeit. Insgesamt wird durch die geäusserten Optimierungsvorschläge deutlich, eine Anpassung der Anstellungsverhältnisse gewünscht wird. Deutlich wurde, dass mehrheitlich mehr Personal gewünscht wird. Sowohl auf die Arbeitsunterbrüche, aber auch auf die Anpassung der Anstellungsverhältnisse kann nur in sehr geringem Masse direkt Einfluss genommen werden. Mehr Einflussmöglichkeit zeigt sich jedoch in der der Arbeitsorganisation. Vor allem zeigt sich dieser Faktor besonders in Bezug auf das Zeitmanagement, das auch in der Erhebung ein grosser Faktor darstellt (vgl. Abschnitt 5.3.6). Aussagen, die „kürzere, straffer gehandhabte Sitzungsgefässe“ wünschen geben diesem Aspekt Nachdruck (OV-Gesamt, 2019, Z. 25). Auch in der längerfristigen Arbeitsorganisation sollte bei der Jahresplanung darauf geachtet werden, „dass nicht alles zur gleichen Zeit stattfindet“ und „bewusst freie Zeiten“ eingeplant werden (OV-Gesamt, 2019, Z. 27). Die kurzfristige Planung, wie auch die Erledigung der zunehmenden Arbeitsdichte wird jedoch oft durch unvorhergesehene Arbeitsunterbrüche erschwert.

In Bezug auf den Austausch wünschen sich die Befragten, dass die Informationskanäle effizienter genutzt werden, obschon die Untersuchung ergab, dass Informationsdefizite nur in geringem Mass eine Belastung sind.

Auch in der Zusammenarbeit sehen die Befragten Besserungsbedarf, insbesondere bezüglich der Teamarbeit und des Zusammenhalts. Erfreulicherweise halten sich Konflikte mit Mitarbeitenden oder Vorgesetzten mehrheitlich in Grenzen. Dennoch scheint es einigen Fachpersonen ein Anliegen zu sein, dass sich die Führungskräfte in der Zusammenarbeit kooperativer, transparenter oder verantwortungsvoller gegenüber den Mitarbeitenden zeigen.

In der BA-Studie zeigte sich, dass die Fachpersonen resilient sind. Beinahe die absolute Mehrheit bringt kohärente Gefühle, wie sie im Abschnitt 8.4 beschrieben wurden, mit der Arbeit in Zusammenhang. Das Kohärenzgefühl wirkt sich offenbar positiv auf die psychische Gesundheit der befragten Fachpersonen aus: gemäss der BA-Studie sind drei von vier befragten Personen gesund und in der grossen Mehrheit keine längeren Absenzen aufgrund von psychischen oder körperlichen Gesundheitsproblemen (vgl. Abschnitt 8.1). Nur 2% geben an, dass ihr Gesundheitszustand schlecht ist. Das Kohärenzgefühl wirkt sich zudem offenbar positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus (vgl. Abschnitt 8.4).

Die BA-Studie zeigte zwar auf, dass die Fachkräfte mit hohen Arbeitsanforderungen umgehen können. Dennoch gibt rund ein Viertel der Fachpersonen an, dass sie im vergangenen Jahr oft und jede zehnte Person sogar sehr oft gestresst war (vgl. Abschnitt 7.1).

Im siebten Kapitel wurde der Einfluss von Stress auf die (psychische) Gesundheit erläutert: langfristige Einwirkungen von Belastungen und Stress haben negative Auswirkung auf die Gesundheit. Gesundheitliche Beschwerden führen zu Leistungseinbussen am Arbeitsplatz und zu Absenzen, worunter letztlich auch die Institution und die Volkswirtschaft leiden (Maritta Mainka-Riedel, 2013, S. 5).

Zum einen trägt eine verantwortungsbewusste Person die Eigenverantwortung sich selbst und seiner Gesundheit Sorge zu tragen (Bettina Schmidt, 2016, S. 4). Alle haben das individuelle Recht auf selbstbestimmte Lebensführung, dem aber die Pflicht zur eigenverantwortlichen Lebensbewältigung beigeordnet wird (ebd.).

Zum anderen werden im Art. 6 Abs. 1 des schweizerischen Arbeitsgesetzes die Arbeitgebenden dazu verpflichtet alle notwendigen, bewährten und realisierbaren Massnahmen zu treffen, um die Gesundheit der Arbeitnehmenden zu schützen. Gemäss dem Art. 6 Abs. 2 ist der Arbeitsablauf so zu gestalten ist, das gesundheitsschädliche Aspekte vermieden werden. Ferner werden im Art. 6 Abs. 3 auch die Arbeitnehmenden in Mitverantwortung gezogen, die Durchführung der Gesundheitsvorschriften zu unterstützen.

Aus diesen Gründen wird im nächsten Kapitel eine Handlungsempfehlung abgegeben.

## **11 Handlungsempfehlung für die Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress**

Basierend auf der in Kapitel 10 beschriebenen Schlussfolgerung werden in diesem Kapitel konkrete Strategien und Methoden zur Stressbewältigung und zum Stressmanagement abgegeben. Die Handlungsempfehlungen werden in Abschnitt 11.1 auf der Individuellen Ebene abgegeben, im Abschnitt 11.2 auf der institutionellen Ebene.

### **11.1 Individuelle Handlungsempfehlungen**

In der Untersuchung der individuellen Bewältigungsstrategien wurde ersichtlich, dass bereits eine Vielzahl an Skills vorhanden sind. Anhand der folgenden Handlungsempfehlungen möchte die Autorenschaft das Skill-Repertoire der Lesenden dieser Bachelorarbeit erweitern.

#### **11.1.1 Kognitive Bewältigungstrainings**

Die kognitiven Bewältigungstrainings zielen vorwiegend auf das Verhalten unter Stress, Angst, Schmerzen oder Ärger (Rusch, 2019, S. 83). Das kognitive Modell nach Levi (1981) richtet sich nach der Annahme, dass „unpassendes Verhalten auf unan-

gemessene Einschätzungen und Wertung von Ereignissen sowie ihre Bewältigung durch den Betroffenen zurückzuführen ist“ (ebd.).

Das Ziel darin besteht, Muster an Gedanken, Gefühlen oder Verhaltensweise zu erschliessen, mit welchen die Betroffenen Stresssituationen zu bewältigen versuchen (Rusch, 2019, S. 83). Sind diese erschlossen, wird versucht ungünstige Bewältigungsstrategien durch passendere zu ersetzen, damit erfolgreicher mit der Situation umgegangen werden kann (ebd.).

Es besteht bereits eine Sammlung verschiedener Arten kognitiver Bewältigungstrainings. Bei diesen Trainings wird vorwiegend mit kognitiven Aspekten im Sinne von Selbstkontrolltrainings gearbeitet (ebd.). Einige Beispiele:

- Stressimpfungstraining von Meichenbaum (2003)
- Bewältigungstraining von Holroyd et al. (1977)
- Angstmanagement von Suinn und Richardson (1971)

### 11.1.2 Mind-Tools

Klassische Mind-Tools sind Binaural Beats, HemiSync®, BrainSync oder Alpha-Stim (Michael Doerk, 2013, S. 4). Diese sogenannten Hermisphärensynchronisationsverfahren (=Gehirnhälftensynchronisationsverfahren) zählen zu den bekanntesten psychoakustischen Verfahren. Dabei werden zwei unterschiedliche Töne über Kopfhörer gesendet (z.B. 200 Hz. in das eine, 209 Hz. in das andere Ohr). Die beiden Gehirnhälften konstruieren daraus einen Phantom-Ton (Binaural Beat). Dadurch tritt eine bestimmte Hirnstruktur mit dem Ton in Resonanz und erzeugt neuronale Schwingungen (im obigen Beispiel schwingen die Neuronen auf 9 Hz.). Je nach Differenz zwischen den eingespielten Tonfrequenzen kann das Gehirn in unterschiedliche Zustände versetzt werden. Doerk beschreibt vier Bereiche von Hirnfrequenzen:

- Delta-Bereich: Schwingen die Neuronen zwischen 0.5 Hz. und 4 Hz. ist die Frequenz gleich hoch, wie wenn eine Person schläft. Das Gehirn befindet sich in einem regenerativen Zustand und aktiviert Selbstheilungskräfte.
- Theta-Bereich: Das Gehirn befindet sich bei einer Frequenz zwischen 4 Hz. und 7 Hz. im Entspannungsmodus. Eine Person kann sich so in einen Zustand tiefer Meditation versetzen. Ausserdem werden so Kreativitätspotentiale aktiviert (S. 3).
- Alpha-Bereich: Schwingen die Neuronen zwischen 7 Hz. und 12 Hz. kann entspannte Aufmerksamkeit erzeugt werden. Diese Frequenz kann beim Lesen

oder Lernen unterstützen, da das Gehirn in diesem Zustand optimal aufnahmefähig ist (S. 3).

- Beta-Bereich: Das Gehirn wird bei einer Frequenz zwischen 12 Hz. und 32 Hz. in den Zustand versetzt, wie wenn eine Person einer Aktivität nachgeht. Je höher die Frequenz, desto aktiver und hektischer kann ihr Verhalten werden (S. 2).

### 11.1.3 Bewegung

Zahlreiche epidemiologische Studien bestätigen die gesundheitsfördernde Wirkung von körperlicher Aktivität und Sport auf die physische und psychische Gesundheit (Ulrike Landmann, B. Klook, Daniel König & Aloys Berg, 2007, S. 12-13). Die Wichtigkeit der Bewegung für den Menschen ist demnach unbestritten (Reinhard Mann-Luoma, C. Goldapp, M. Khaschei & B. Milinski, 2002, S. 952). Ausschlaggebend für die Wirkung ist in allen Fällen, in welchem Masse die körperliche Aktivität durchgeführt wird (S. 953). Sport bzw. Bewegung kann folgendermassen als Gesundheitsressource angesehen werden (ebd.):

<b>Körperliche Gesundheitsressource</b>	Steigerung der Leistungsfähigkeit des Herz-Kreislauf-System, des Immunsystem oder des Bewegungsapparates
<b>Personelle Gesundheitsressource</b>	positives Körper- und Selbstkonzept
<b>Soziale Gesundheitsressource</b>	Rückhalt und Unterstützung bei Angehörigen der eigenen Generation.

Abb. 81: Gesundheitsressourcen (eigene Darstellung)

Sport stärkt nicht nur den Körper, sondern fördert auch die Sozialkompetenz, die Kommunikationsfähigkeit und das Selbstwertgefühl und trägt dadurch zur psychischen Gesundheit bei (Landmann et al., 2007, S. 13). Weiter stärkt und schützt Bewegung die verfügbaren Ressourcen, die zur Stressbewältigung notwendig sind ((Masanori Ohta, Tetsuya Mizoue, Norio Mishima & Masaharu Ikeda, 2007, S. 46-52).

Die Gesundheit kann durch körperliche Aktivitäten jedoch nur dann erworben oder erhalten werden, wenn ein entsprechendes Verhalten (Sport) im Leben eines Menschen integriert ist (Mann-Luoma et al., 2002, S. 954). Die Schaffung neuer, passender und die Erhaltung ursprünglicher Bewegungsspielräumen soll als präventives Ziel angesehen werden (ebd.).

### 11.1.4 Individuelles Zeitmanagement: Eisenhower-Matrix

Dwight D. Eisenhower, der 34. Präsident der Vereinigten Staaten, sagte einst: "I have two kinds of problems, the urgent and the important. The urgent are not important, and the important are never urgent" (=Ich habe zwei Arten von Problemen, die Dringenden und die Wichtigen. Die Dringenden sind meistens nicht wichtig und die Wichtigen sind nie dringend). Die Eisenhower-Matrix ist eine Möglichkeit, um sich Prioritäten zu setzen. Dabei werden vier Quadranten nachfolgendem Beispiel aufgezeichnet:



Abb. 90: Eisenhower-Matrix (Darstellung nach Vladimir Juric, 2017)

Bei diesem Prinzip muss man sich folgende Fragen stellen (Juric, 2017):

- 1) Welche meiner Aufgaben sind wichtig und dringend?
  - ✓ Aufgaben, die diesem Quadranten zugeordnet werden sind ausschliesslich Aufgaben mit einer Deadline, Krisen oder dringende Probleme. Sie werden niemals abdelegiert sondern sofort erledigt.
- 2) Welche meiner Aufgaben sind wichtig, aber nicht unbedingt dringend?
  - ✓ In diesem Bereich werden Tätigkeiten angesiedelt, welche zwar wichtig sind, jedoch nicht sofort erledigt werden müssen (z.B. Hobbies).
- 3) Welche meiner Aufgaben sind nicht wichtig, aber dringend?

- ✓ Organisatorisches, Berichte, E-Mails oder Telefonate werden fürs erste auf ein Minimum beschränkt, denn sie unterbrechen den Workflow (es sei denn sie sind dringend, aber dann sind sie hier falsch untergebracht).

4) Welche meiner Aufgaben sind weder wichtig noch dringend?

- ✓ In diesem Quadranten werden Beschäftigungen angesiedelt, welche als trivial oder unnötig eingestuft werden.

Das Eisenhower-Prinzip hilft bei der Priorisierung und Differenzierung von Aufgaben. Das führt zu einer besseren Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Leben und steigert ausserdem die Produktivität am Arbeitsplatz.

### 11.1.5 Ziele setzen

Ziele steuern "den Einsatz der Fähigkeiten und Fertigkeiten von Menschen bei ihren Handlungen und richten ihre Vorstellungen und ihr Wissen auf die angestrebten Handlungsergebnisse hin aus" (Kleinbeck, 2006, S. 255).

Ziele haben einen grossen Einfluss auf das Handeln, da sie ein wesentlicher „Motivator“ sind. Eine hohe Ziel-Identifikation kombiniert mit einer konkreten Planung haben positive Effekte für die Zielerreichung (Richard Koestner, Natasha Leke, Theodora A. Powers & Emanuel Chicoine 2002, S. 213-244). Eine geeignete Methode um sinnvolle Ziele zu verfassen stellt die S.M.A.R.T-Methode dar (ebd.) (vgl. Abb. 91):

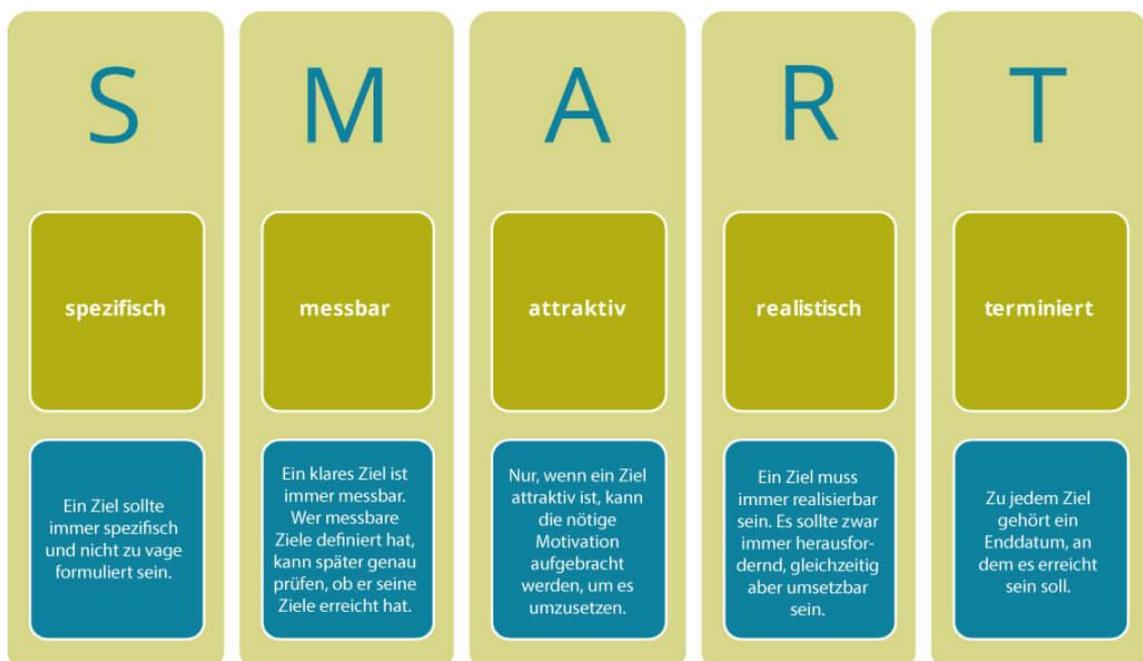


Abb. 91: S.M.A.R.T - Ziele (Darstellung nach Annika Lutter, 2019)

## 11.2 Institutionelle Handlungsempfehlungen

Auch auf der institutionellen Ebene gibt es unterschiedliche Methoden, wie Stress vorbeugt werden kann. Im Folgenden werden Instrumente und Vorgehensweisen vermittelt, welche das institutionelle Stress- sowie das institutionelle Gesundheitsmanagement unterstützen können.

### 11.2.1 Interventionsansätze

Nicht nur auf individueller, sondern auch auf institutioneller Ebene ist das Analysieren von Stressoren unerlässlich, damit Massnahmen oder Interventionsansätze ergriffen werden können (BGW, 2007, S. 17). Ebenso so sind Zusammenhänge zwischen Stressoren, Ressourcen und Stressfolgen zu prüfen (ebd.). Die Gesundheitsförderung Schweiz entwickelte im Rahmen des KMU-Vital-Programms unterschiedliche Analyseinstrumente, welche im Zuge der institutionellen Gesundheitsförderung eingesetzt werden können (Gesundheitsförderung Schweiz, ohne Datum). In Form von einer schriftlichen Management- oder Mitarbeiter\*innenbefragung können gesundheitsförderliche Aspekte und Merkmale der Arbeit, der Arbeitssituation und den Arbeitsbedingungen erschlossen werden (ebd.). Die entsprechenden Unterlagen sind im Internet frei zugänglich (→ Google: „MitarbeiterInnenbefragung – KMU-vital“ oder „Managementbefragungen – KMU-vital“). Generell empfiehlt die Autorenschaft Interessierten einen Besuch auf der Homepage von [www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch).

### 11.2.2 Die Lernende Organisation

Grundüberzeugung dieses Ansatzes ist es, Lernprozesse in der Organisation so zu gestalten und zu verankern, dass möglichst alle Mitarbeitenden beteiligt und involviert sind (Erich D. Lippmann, 2013, S. 2). Peter Senge beschreibt in seinem Buch „die fünfte Disziplin“, die lernende Organisationen als Gruppen von Menschen, die einander brauchen und die im Laufe der Zeit kontinuierlich ihre Fähigkeiten ausweiten, um das zu erreichen, was sie anstreben und somit auch gegen bzw. vorbeugend gegen Stress zu wirken (2011). Eine Organisation soll deshalb fünf Ebene berücksichtigen:

<b>Systemisches Denken</b>	Mitarbeitende erwerben bzw. verfügen über Fähigkeiten, komplexe Systemzusammenhänge zu erkennen und zu behandeln. Somit besteht weniger die Gefahr, Herausforderungen vorschnell lösen zu wollen.
<b>Könnerschaft</b>	Die Mitarbeitende haben ein klares Verständnis über die eigenen Ziele, Entwicklung und ihren Einflussmöglichkeiten.
<b>Mentale Modelle</b>	Mitarbeitende verfügen über eine »geistige Landkarte«, die gewissermassen als Grundlage für ihre Fähigkeiten, Möglichkeiten und Zielvorstellungen dienen kann.
<b>Gemeinsam Vision</b>	Mitarbeitende sind in der Lage, eine gemeinsame Vision als erstrebenswertes Bild der Zukunft zu entwickeln. So sollen Zusammenhalt und Verbindlichkeit gefördert werden.
<b>Teamlernen</b>	Mitarbeitende verfügen über Kommunikationswege und die Möglichkeit des Austauschs (u.a. konstruktive

Abb. 92: Die fünf Disziplinen der Lernenden Organisation (Senge, Peter M. (2014))

Wie hier wiederum bemerkbar ist, ist das Umwelt und Individuum zusammenhängen und sowohl einzeln aber auch zusammen betrachtet werden sollen. Aber auch die weiteren Erklärungsansätze und Bewältigungsstrategien gehen nach der Grundannahme, dass Stress ein Ungleichgewicht zwischen Individuum und Umwelt darstellt, und es deshalb eine Kombination von personen- und bedingungsbezogenen Interventionen nahelegt (BGW, 2007, S. 19).

## 12 Quellenverzeichnis

- Antonovsky, Aaron (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: DGVT
- Bäumli, Josef & Lambert, Martin (2015). *Psychosen erkennen – verstehen – behandeln. Ein Wegbegleiter für Betroffene und Angehörige*. Hamburg
- Bengel, Jürg & Strittmatter, Regine (2001). Aaron Antonovsky: Modell der Salutogenese. In Jürg Bengel, Regine Strittmatter & Hildegard Wilmann (Hrsg.), *Was erhält Menschen gesund? Antonovsky Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert*. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung beruflicher Deformation.
- Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienste und Wohlfahrt (2007). *BGW-Stresskonzepte. Das arbeitspsychologische Stressmodell*. Troisdorf-Spich: Broermann Druck + Medien GmbH.
- Böhnisch, Lothar & Lösch, Hans (1973). Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionelle Determination. In Hans-Uwe Otto & Siegfried Schneider (Hrsg.), *Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit* (zweiter Halbband) (S. 21-40). Neuwied: Hermann Luchterhand.
- Buchwald Petra & Hobfoll, Stevan E. (2004). Burnout aus ressourcentheoretischer Perspektive. *Psychologie in Erziehung und Unterricht, Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 51 (4), S. 247-257.
- Büntemeyer, Lisa (2017). Identifikation mit dem Unternehmen. Warum engagierte Mitarbeiter Ihrem Unternehmen schaden können. *Impulse*. Gefunden unter <https://www.impulse.de/management/personalfuehrung/identifikation-mit-dem-unternehmen/3554584.html>
- Busse, Anja. Plaumann, Martina & Walter, Ulla. (2006). Stresstheoretische Modelle. In Kaufmännische Krankenkasse (Hrsg.), *Stress? Ursachen, Erklärungsmodelle und präventive Ansätze*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

- Dietrich, Rebecca (2016). *Stressbewältigung und berufliche Identität in der Bankbranche. Eine qualitative Studie*. Wiesbaden: Springer.
- Engfer, Dagmar (2016). *Intervision oder Kollegiale Beratung*. Pädagogische Hochschule Zürich
- Eppel, Heidi (2007). *Stress als Risiko und Chance Grundlagen von Belastung, Bewältigung und Ressourcen*. Stuttgart: Kohlhammer-Verlag.
- Erikson, Erik (2009). Theorie der psychosozialen Entwicklung nach Erik H. Erikson. In: August Flammer (2009). *Entwicklungstheorien. Psychologische Theorien der menschlichen Entwicklung*. (4. Aufl.). Hogrefe: Hans Huber Verlag
- Europäische Kommission (2002). *Facts. Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz*. Brüssel: Autor.
- Europäische Kommission (2002). *Stress am Arbeitsplatz – Ein Leitfaden – Würze des Lebens oder Giftthauch des Todes?* Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- Gerrig, Richard, Zimbardo, Philip & Graf, Ralf (Hrsg.). (2004). *Psychologie*. München: Pearson Studium.
- Gerrig, Richard & Zimbardo, Philip (2015). *Psychologie*. (20. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Grawe, Klaus (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe
- Grebner, Simone, Berlowitz, Ilana, Alvarado, Vanessa & Cassina, Manuel (2010). *Stressstudie 2010. Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit*. Bern: SECO
- Grunwald, Klaus & Thiersch, Hans (Hrsg.). (2004). *Praxis Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit. Handlungszugänge und Methoden in unterschiedlichen Arbeitsfeldern*. Weinheim & München: Juventa Verlag

- Grundwald, Klaus & Steinbacher, Elke (2007). *Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen: Grundlagen und Praxismethoden*. Beltz Juventa
- Hafen, Martin (2007). Was ist Gesundheit und wie kann sie gefördert werden? *Sozial Extra*, 5/6, S. 91.
- Hafen, Martin (2014). Resilienz aus präventionstheoretischer Perspektive. In *Prävention (01): Theorie und Konzepte*.
- Hauri, Andrea, Zingaro, Marco (2013). *Kindeswohlgefährdung erkennen in der sozialarbeiterischen Praxis*. Hünibach: Jost Druck AG
- Henneberger, Fred & Gämperli, Michael (2014). Präsentismus: Ein kurzer Überblick über die ökonomische Relevanz eines verbreiteten Phänomens. St. Gallen
- Husi, Gregor & Villiger, Simone (2012). *Sozialarbeit, Sozialpädagogik, soziokulturelle Animation. Theoretische Reflexionen und Forschung*
- Kahn, Robert & Byosiere, Philippe. (1992). Stress in organizations. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press.
- Kaluza, Gert (2011). *Stressbewältigung – Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung*. (2. Aufl). Berlin: Springer
- Kaluza, Gert & Renneberg, Babette (2009). Stressbewältigung. In Jürgen Bengel & Matthias Jerusalem (Hrsg.), *Handbuch der Gesundheitspsychologie und Medizinischen Psychologie* (S. 26 –272). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kanton Zürich (2016). *Lagebericht zur Schulsozialarbeit im Kanton Zürich*. Gefunden unter [https://ajb.zh.ch/dam/bildungsdirektion/ajb/kinderjugendhilfe/dateien/schulsozialarbeit/SSA\\_Lagebericht.pdf](https://ajb.zh.ch/dam/bildungsdirektion/ajb/kinderjugendhilfe/dateien/schulsozialarbeit/SSA_Lagebericht.pdf)
- Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.

- Kauffeld, Simone, Ochmann, Annika & Hoppe, Diana (2019). Arbeit und Gesundheit. In Simone Kauffeld (Hrsg.). *Arbeits- Organisations und Personalpsychologie für Bachelor*. Berlin: Springer
- Kirchner, Katrin (2008). *Burnout lass nach. Burnout-Prävention in helfenden Berufen*. Marburg: Tectum.
- Kleinbeck, Uwe (2006). Handlungsziel. In Jutta Heckenhausen & Heinz Heckenhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (5. Aufl.). (S. 255). Heidelberg: Springer Verlag.
- Koestner, Richard, Lekes, Natascha & Chicoine, Emanuel (2002). Attaining personal goals: Self concordance plus implementation intentions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 231-244
- König, Oliver, Schattenhofer, Marco (2016). *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH
- Krejci, Gerhard P. (2017). Die Stellvertretung. *Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*. Gefunden unter <https://www.zoe-online.org/meldungen/die-stellvertretung/>
- Lazarus, Richard S. (1995). Stress und Stressbewältigung – ein Paradigma. In Sigrun H. Filipp (Hrsg.). *Kritische Lebensereignisse*. (3. Aufl.). Weinheim: Beltz
- Lazarus, Richard S. & Susan Folkman (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Leonhardt, Jennifer (2016). *Stressmanagement – Mit weniger Druck mehr erreichen*. Weinheim: Beltz
- Lippmann, Eric D. (2013). *Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten*. Berlin: Springer.
- Lützenkirchen, Anne (2017). *Soziale Arbeit und Stress. Stressbewältigung als Ziel und Interventionsansatz in Theorie und Praxis*. Lage: Jacobs-Verlag.
- Mainka-Riedel, Maritta (2013). *Stressmanagement – Stabil trotz Gegenwind. Wie Sie Ihren eigenen Weg zu gesunder Lebensfähigkeit finden*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Michel-Schwartze, Brigitta (2007). *Konzeptionsentwicklung als Steuerungsmethode*.

- Miller, Gregory & Segerstorm, Suzanne (2004). *Psychological Stress and the Human Immune System: A Meta-Analytic Study of 30 Years of Inquiry*. The American Psychological Association.
- Nerdinger, Friedmann W. Blickle, Gerhard & Schaper Niclas (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. (4. Aufl.). Springer
- Nohl, Herman (2004). Geistige Energien zur Behebung der Not wecken. In Engelke, Ernst, Bormmann, Stefan & Spatscheck, Christian. *Theorien der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. (S. 279-294). Lambertus
- Patzelt, Angelika (2015). Resilienz und Management. Eine Untersuchung des Einflussfaktors Resilienz auf die Stressbewältigung am Arbeitsplatz. In: Sektion Wirtschaftspsychologie (Hrsg.). *Wirtschaftspsychologie aktuell 4/2015. Umgang mit Umbrüchen*. Deutscher Psychologen Verlag GmbH
- Poulsen, Irmhild (2012). *Stress und Belastung bei Fachkräften der Jugendhilfe. Ein Beitrag zur Burnoutprävention*. Springer VS
- Reif, Julia. Spiess, Erika & Stalder, Peter. (2018). Effektiver Umgang mit Stress Gesundheitsmanagement im Beruf. In: Felix Brodbeck, Erich Kirchler & Ralph Woschée (Hrsg.), *Die Wirtschaftspsychologie*. Berlin: Springer-Verlag.
- Ressort Praxis (2016). *Klassifikation Praxisstellen 2016 – unveröffentlichte interne Statistik*. Luzern: Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Richter, Pater & Hacker, Winfried (1998). *Belastung und Beanspruchung - Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg: Roland Asanger Verlag
- Rogers, Carl (1999). *Therapeut und Klient*. (14. Aufl.). Frankfurt: Fischer
- Rogers, Carl (2012). *Der neue Mensch*. (9. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta
- Romas, John & Sharma, Manoj (2004). *Practical Stress Management. A Comprehensive Workbook for Managing Change and Promoting Health*. San Francisco: Pearson Education, Inc.

- Rückert, Norbert (2006). Merkmale und Determinanten psychischer Gesundheit. In Norbert Rückert, Petr Ondracek & Lyudmyla Romanenkova (Hrsg.). *Leib und Seele: Salutogenese und Pathogenese*. Berlin: Frank & Timme.
- Rückert, Norbert, Onrack, Petr & Romanovka, Lyudmyla (2006). *Leib und Seele: Salutogenese und Pathogenese*. Berlin: Frank & Timme
- Rusch, Stephan (2019). *Stressmanagement. Ein Arbeitshandbuch für die Aus-, Fort- und Weiterbildung* (2., überarb. Aufl.). Berlin: Springer Verlag.
- Schaper, Niclas. (2014). Wirkungen der Arbeit. In Friedemann Nerdinger, Gerhard Blickle, & Niclas Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Schmocker, Beat (2015). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft - Profession und wissenschaftliche Disziplin. Antworten der 'Zürcher Schule' auf die gegenstandstheoretischen Fragen der Sozialen Arbeit*. Luzern
- Schumann, Patrick (2019). Studie: Die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verschimmt immer weiter. *Blog Job Ambition*. Gefunden unter <https://www.jobambition.de/studie-grenzen-arbeit-freizeit/>
- Schwerk, Anja (2000). *Dynamik von Unternehmenskooperation*. Berlin: Duncker & Humboldt.
- SECO (2016). *Wegleitung zur Verordnung 1 zum Arbeitsgesetz – Pausen*. Bern
- Seligman, Martin (2008). *Positive Health. Applied Psychology: An International Review*
- Selye, Hans (1953). *Einführung in die Lehre vom Adaptationssyndrom*. Stuttgart: Thieme.
- Selye, Hans (1974). *Stress: Bewältigung und Lebensgewinn*. München, Zürich: Piper Verlag.
- Slaghuis, Bernd (2019). Meine Sicht auf neue Karrieren und gesunde Führung. *Karriere-Blog Perspektivwechsel*.

- Staub-Bernasconi, Silvia (2007). *Vom beruflichen Doppel- zum professionellen Tripelmandat - Wissenschaft und Menschenrechte als Begründungsbasis der Profession Soziale Arbeit*. Zürich & Berlin.
- Störkle, Mario (2017). Berufsverläufe in der Soziokulturellen Animation – Ergebnisse der Studie online. *Blog HSLU Soziale Arbeit*, S. 1. Gefunden unter <https://blog.hslu.ch/soziokultur/2017/10/12/berufsverlaeufe-in-der-soziokulturellen-animation-ergebnisse-der-studie-online/>
- Wagner-Link, Angelika. (2010). *Verhaltenstraining zur Stressbewältigung: Arbeitsbuch für Therapeuten und Trainer*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Weber, Gerd & Hörmann, Georg (Hrsg.). (2007). *Psychosoziale Gesundheit im Beruf*. Stuttgart: Gentner Verlag.
- Weick, Karl E. (1985). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Weick, Karl E. (2001). Sensemaking in Organisations: Small Structures with Large Consequences. In: Karl E. Weick: *Making Sense of Organizations*. Blackwell Publishing
- Weltgesundheitsorganisation (2003). Psychische Gesundheit: Herausforderungen annehmen, Lösungen schaffen. *Bericht über die Europäische Ministerielle WHO-Konferenz*.
- White, Vicky (2000). *Profession und Management. Über Zwecke, Ziele und Mittel in der Sozialen Arbeit*. (Andreas Schaarschuch, Übers.).
- World Health Organization (WHO) (2014). Basic documents (48th ed.). Genf: World Health Organization.
- Zapf, Dieter & Semmer, Norbert. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In Heinz, Schuler, Niels Bierbaumer, Julius Kuhl, Wolfgang Schneider & Dieter Frey (Hrsg.), *Organisationspsychologie: Grundlagen und Personalpsychologie*. Göttingen: Verlag Für Psychologie Hogrefe.
- Zarbock, Gerhard, Amman, Axel & Ringer, Silka (2012). *Achtsamkeit für Psychotherapeuten und Berater*. Weinheim: Beltz.

Zubrick, Stephen R. & Kovess-Masfety, Vivianne (2005). Chapter 12 Indicators of Mental Health. In Helen Hermann, Shekhar Saxena & Rob Moodie (Hrsg.), *Promoting Mental Health. Concept, Emerging Evidence, Practice: Summary Report*. Genf: WHO

## Internetquellen:

ABC-Modell (ohne Datum). *ABC-Modell der Emotionen*. Gefunden unter <https://lexikon.stangl.eu/12609/abc-modell-der-emotionen/>

Annika Lutter (2019). *Zieldefinition: Warum du konkrete Ziele brauchst und wie du sie formulierst*. Gefunden unter <https://ecodemy.de/magazin/zieldefinition-ziele-definieren-mit-der-smart-methode/>

Baier, Florian & Heeg, Rahel (2011). *Schulsozialarbeit. Kanton Zürich, Lagebericht zur Schulsozialarbeit im Kanton Zürich*. Gefunden unter [https://ajb.zh.ch/content/dam/bildungsdirektion/ajb/kinderjugendhilfe/dateien/schulsozialarbeit/SSA\\_Lagebericht.pdf](https://ajb.zh.ch/content/dam/bildungsdirektion/ajb/kinderjugendhilfe/dateien/schulsozialarbeit/SSA_Lagebericht.pdf)

Bakker, Arnold & Demerouti, Evangelina (2007). *Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung*. Gefunden unter [https://www.researchgate.net/publication/329537321\\_Zum\\_Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell\\_von\\_Burnout\\_und\\_Arbeitsengagement\\_-\\_Stand\\_der\\_Forschung](https://www.researchgate.net/publication/329537321_Zum_Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell_von_Burnout_und_Arbeitsengagement_-_Stand_der_Forschung)

Bc-vision (2016). *7 Gründe für regelmässige Teamsitzungen*. Gefunden unter <https://bc-vision.eu/fuehrung-teamsitzungen/>

Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) (2019). *Kinderrechte*. Gefunden unter <https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/sozialpolitische-themen/kinder-und-jugendfragen/kinderrechte.html>

COPSOQ (2019). *Die Mitarbeiterbefragung zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz* <https://www.copsoq.de/nutzen-fuer-betriebe/externer-vergleich/>

frjz Jugendanimation (ohne Datum). *Offene Jugendarbeit*. Gefunden unter: <http://www.frjz.ch/cms/jugendanimation/ueber-uns/was-ist-offene-jugendarbeit.html>

Gesundheitsförderung Schweiz (2018). *Job-Stress-Index. Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Gefunden unter: <https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5->

grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt\_034\_GFCH\_2018-10\_-  
\_Job-Stress-Index\_2018.pdf

Gesundheitsförderung Schweiz (ohne Datum). *KMU-vital*. Gefunden unter  
[http://www.kmu-vital.ch/default2.asp?page=manag\\_befragung&cat=3&subcat=2](http://www.kmu-vital.ch/default2.asp?page=manag_befragung&cat=3&subcat=2)

Haltung (ohne Datum). Gefunden unter <https://www.wertesysteme.de/werte-glossar/haltung/>

Informelle Kommunikation (ohne Datum). Gefunden unter <https://www.e-teaching.org/materialien/glossar/informelle-kommunikation>

Interne Kommunikation (ohne Datum). Gefunden unter  
[https://de.wikipedia.org/wiki/Interne\\_Kommunikation](https://de.wikipedia.org/wiki/Interne_Kommunikation)

Kapitalfokus (2019). *Arbeitstätigkeit und Arbeitsinhalt*. Gefunden unter  
<https://www.kapitalfokus.de/arbeitsstaetigkeit-und-arbeitsinhalt-321.html>

KESB (2019). Gefunden unter <https://www.kesb-zh.ch/>

Kognitive Dissonanz (ohne Datum). Gefunden unter  
<https://lexikon.stangl.eu/755/kognitive-dissonanz/>

Kuhnert, Saskia (ohne Datum). *Aufgaben und Rollenklarheit*. Gefunden unter  
<https://www.gda-psyche.de/DE/Arbeit-und-Psyche-von-A-Z/Aufgaben-und-Rollenklarheit/inhalt.html>

Liebler Unternehmensberatung (ohne Datum). Arbeitsprozesse - Bedeutung und Erklärung im Lexikon. Gefunden unter <https://www.liebler-unternehmensberatung.ch/lexikon/arbeitsprozesse>

Liesen, Christian (2013). *Ist-Zustand der stationären Kinder- und Jugendhilfe im Kanton Zürich*. Gefunden unter  
[https://www.hfh.ch/de/forschung/projekte/ist\\_zustand\\_der\\_stationaeren\\_kinder\\_und\\_jugendhilfe\\_im\\_kanton\\_zuerich/](https://www.hfh.ch/de/forschung/projekte/ist_zustand_der_stationaeren_kinder_und_jugendhilfe_im_kanton_zuerich/)

Rassek, Anja (2008). *Arbeitszufriedenheit: Definition, Faktoren, Tipps*. Gefunden unter  
<https://karrierebibel.de/arbeitszufriedenheit/>

- REFA (2019). *Arbeitsinhalt*. Gefunden unter <https://refa-consulting.de/refa-lexikon/a/arbeitsinhalt>
- Rolf Merkle (2019). *Stress – Was versteht man darunter?* Gefunden unter <https://www.palverlag.de/stress-symptome.html>
- Schulz, Stefan (2019). *Teambesprechungen effektiv leiten - Methodentipps für Teamsitzungen*. Gefunden unter <https://www.coniunctum.de/teamentwicklung-teambuilding/teambesprechungen-effektiv-leiten-methodentipps.html>
- Schwarzer, Ralf, Hahn, André & Fuchs, Reinhard (1993). *Persönliche Ressourcen und Stressbewältigung als Einflussgrößen für Gesundheit*. Gefunden unter [https://www.researchgate.net/publication/262006574\\_Personliche\\_Ressourcen\\_und\\_Stressbewältigung\\_als\\_Einflussgrößen\\_für\\_Gesundheit\\_Eine\\_Langsschnittstudie\\_an\\_DDR-Ubersiedlern](https://www.researchgate.net/publication/262006574_Personliche_Ressourcen_und_Stressbewältigung_als_Einflussgrößen_für_Gesundheit_Eine_Langsschnittstudie_an_DDR-Ubersiedlern)
- Soft-Skills (ohne Datum)*. *Stressimpfungstraining nach Donald Meichenbaum*. Gefunden unter <https://www.soft-skills.com/stressimpfungstraining-nach-donald-meichenbaum/>
- Stangl, Werner (2019). *Drei Ansätze zur Stressbewältigung*. Gefunden unter <https://arbeitsblaetter-news.stangl-taller.at/drei-ansaeetze-zur-stressbewaeltigung/>
- Truckenbrodt, Nicole (2010). *Nur keinen Stress mit in den Feierabend nehmen*. Gefunden unter <https://www.welt.de/gesundheit/article10829913/Nur-keinen-Stress-mit-in-den-Feierabend-nehmen.html>
- Warkentin, Nils (2017). *Stressbewältigung: Tipps und Übungen*. Gefunden unter <https://karrierebibel.de/stressbewaeltigung/>
- Warkentin, Nils (ohne Datum). *Identifikation mit dem Arbeitgeber: Vor- und Nachteile*. Gefunden unter: <https://karrierebibel.de/identifikation/>
- Wehner, Theo (2019). *Zufriedenheit im Job. Sinn ist die beste Motivationsquelle überhaupt*. Gefunden unter: <https://www.zeit.de/arbeit/2019-03/zufriedenheit-job-arbeitsplatz-sinn-motivation-identifikation>
- Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (2018). *Schulsozialarbeit – zwischen Eigenständigkeit und Annäherung*. Gefunden unter

<https://www.zhaw.ch/de/sozialarbeit/news-detail/event-news/schulsozialarbeit-zwischen-eigenstaendigkeit-und-annaeherung/>

### 13 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Rahmenmodell zur Erforschung von Stress in Organisationen (leicht modifizierte Darstellung nach Kahn & Byosiere, 1992, S. 592).....	7
Abb. 2: Aussagen in Bezug auf optimierbare Arbeitsaspekte (eigene Darstellung).....	14
Abb. 3: Aussagen in Bezug auf die Anpassung der Anstellungsverhältnisse (eigene Darstellung).....	15
Abb. 4: Prävalenz von Personalmangel (eigene Darstellung).....	16
Abb. 5: Verhältnis von befristeten zu unbefristeten Arbeitsverträgen (eigene Darstellung).....	16
Abb. 6: Eingeschätzte Wahrscheinlichkeit einer Kündigung aufgrund von Umstrukturierungen (eigene Darstellung).....	17
Abb. 7: Verhältnis in Bezug auf die Zukunft (eigene Darstellung).....	17
Abb. 8: Aussagen in Bezug auf die Optimierung der Arbeitsorganisation (eigene Erhebung).....	19
Abb. 9: Prävalenz unvorhergesehener Arbeitsunterbrüche (eigene Darstellung).....	20
Abb. 10: Prävalenz von Zeitmangel (eigene Darstellung).....	21
Abb. 11: Prävalenz eines zu tiefen Betreuungsschlüssels bzw. zu vieler Fälle (eigene Darstellung).....	21
Abb. 12: Zuständigkeitsumfang der Fachpersonen (eigene Erhebung).....	22
Abb. 13: Prävalenz von Arbeitsverdichtung (eigene Darstellung).....	23
Abb. 14: Verhältnis von kurzfristigen Änderungen der Arbeitszeiten (eigene Darstellung).....	24
Abb. 15: Häufigkeit von 10h-Arbeitstagen (eigene Darstellung).....	24
Abb. 16: Verhältnis der Belastungswahrnehmung durch 10h-Arbeitstage (eigene Darstellung).....	25
Abb. 17: Prävalenz von Freizeitarbeit (eigene Darstellung).....	26
Abb. 18: Verhältnis der jährlichen Mehrarbeit (eigene Darstellung).....	26
Abb. 19: Prävalenz von Pausenarbeit (eigene Darstellung).....	27
Abb. 20: Aussagen in Bezug auf die Anpassung des Austauschs (eigene Darstellung).....	28
Abb. 21: Prävalenz von Mangel an Austauschgefässen (eigene Darstellung).....	29
Abb. 22: Aussagen in Bezug auf Bildungsgefässe (eigene Erhebung).....	29
Abb. 23: Prävalenz unklarer Anweisungen (eigene Darstellung).....	30
Abb. 24: Prävalenz von Informationsdefiziten (eigene Darstellung).....	31

Abb. 25: Aussagen in Bezug auf die Optimierung der Zusammenarbeit (eigene Darstellung).....	32
Abb. 26: Prävalenz von überlasteten Mitarbeitenden in den Arbeitsfeldern. ....	33
Abb. 27: Prävalenz von Konflikten im Team (eigene Darstellung) .....	34
Abb. 28: Prävalenz von Konflikten mit Vorgesetzten (eigene Darstellung).....	35
Abb. 29: Aussagen zu einer Optimierung des Führungsverhältnisses (eigene Darstellung).....	35
Abb. 30: Prävalenz von zu viel Bürokratie (eigene Darstellung).....	36
Abb. 31: Prävalenz von mangelnder Kooperation mit Adressierten (eigene Darstellung) .....	37
Abb. 32: Prävalenz von Konflikten mit Adressierten (eigene Darstellung).....	38
Abb. 33: Prävalenz von Notfällen und Krisen (eigene Darstellung) .....	39
Abb. 34: Prävalenz von emotionaler Dissonanz (eigene Darstellung).....	40
Abb. 35: Prävalenz von kognitiver Dissonanz (eigene Darstellung) .....	41
Abb. 36: Darstellung von Unterforderung (links) und Überforderung (rechts) (eigene Darstellung, 2019).....	50
Abb. 37: Der kognitive Bewertungsprozess des transaktionale Stressmodells nach Richard Lazarus (eigene Darstellung auf Basis von Allwin, 2013, S. 62 – 66) .....	54
Abb. 38: Stresswahrnehmung in den letzten 12 Monaten (eigene Darstellung) .....	55
Abb. 39: Grad der Belastungswahrnehmung (eigene Darstellung) .....	56
Abb. 40: Auswirkungen von kurz- und langfristigem Stress (Darstellung nach Selye, 1953, S. 2) .....	58
Abb. 41: Stresssymptome (Darstellung nach Rolf Merkle, 2019).....	58
Abb. 42: Längere Absenz (mind. 10 Tage am Stk.) (eigene Darstellung) .....	61
Abb. 43: Gesundheitszustand in den untersuchten Arbeitsfeldern (eigene Darstellung) .....	61
Abb. 44: Präsentismus im vergangenen Jahr (eigene Darstellung) .....	62
Abb. 45: Kohärenzgefühl (eigene Darstellung auf Basis von Antonovsky 1997, S. 38).....	65
Abb. 46: Gefühl, sinnvolle Arbeit zu verrichten (eigene Darstellung) .....	67
Abb. 47: Sinnhaftigkeit der investierten Energie (eigene Darstellung) .....	67
Abb. 48: Identifikation mit der Arbeit in den Arbeitsfeldern (eigene Darstellung).....	68
Abb. 49: Effort-Reward-Balance in Bezug auf den Lohn (eigene Darstellung).....	69
Abb. 50: Gegenwärtiges Nettoeinkommen in den untersuchten Arbeitsfeldern (eigene Darstellung).....	70
Abb. 51: Erklärbarkeit der Arbeitsprozesse (eigene Darstellung).....	71
Abb. 52: Nachvollziehbarkeit des Arbeitsinhalts (eigene Darstellung) .....	72
Abb. 53: Handhabbarkeit anspruchsvoller Arbeit (eigene Darstellung) .....	73

Abb. 54: Arbeitszufriedenheit in den untersuchten Arbeitsfeldern (eigene Darstellung)	74
Abb. 55: Beispiele für Resilienzfaktoren (leicht modifizierte Darstellung nach Mainka-Riedel, 2013, S. 215)	75
Abb. 56: Das Fassmodell (leicht modifizierte Darstellung nach Bäuml & Lambert, 2015, S. 20)	76
Abb. 57: Arbeitsanforderungs-Kontroll-Modell (eigene Darstellung auf Basis von Karasek und Theorell, 1990; zit. in Rusch, 2019, S. 34)	78
Abb. 58: Einfluss auf wichtige Entscheidungen (eigene Darstellung)	79
Abb. 59: Vertrauen (in soziale Ressourcen) als persönliche Ressource (eigene Darstellung)	81
Abb. 60: Anteile der genannten vorhandenen institutionellen Ressourcen (eigene Darstellung)	82
Abb. 61: Anteil der Nennungen in Bezug auf den informellen Austausch (eigene Darstellung)	83
Abb. 62: Arbeitsbezogene Meinungsfreiheit (eigene Darstellung)	84
Abb. 63: Konstruktive Kritik (eigene Darstellung)	85
Abb. 64: Lob & Wertschätzung (eigene Darstellung)	86
Abb. 65: Balance zwischen Lob / Wertschätzung und Kritik (eigene Darstellung)	87
Abb. 66: Anteil der Nennungen in Bezug auf Ressourcen im Team (eigene Darstellung)	87
Abb. 67: Anzahl Personal (eigene Darstellung)	88
Abb. 68: Arbeitspensen (eigene Darstellung)	89
Abb. 69: Offizielle Stellvertretungen (eigene Erhebung)	90
Abb. 70: Unterstützung durch Mitarbeitende (eigene Darstellung)	91
Abb. 71: Unterstützung durch Vorgesetzte (eigene Darstellung)	92
Abb. 72: Anteil der Nennungen mit Bezug auf teaminterne Haltungen (eigene Darstellung)	92
Abb. 73: Rollenwahrnehmung (eigene Darstellung)	94
Abb. 74: Anteil der Nennungen in Bezug auf den formellen Austausch (eigene Darstellung)	94
Abb. 75: Anzahl Teamsitzungen (eigene Darstellung)	95
Abb. 76: Anzahl Interventionen pro Jahr (eigene Darstellung)	96
Abb. 77: Anteil der Nennungen von Ressourcen mit Bezug auf Bildungsangebote (eigene Darstellung)	97
Abb. 78: Anzahl Supervisionen pro Jahr (eigene Darstellung)	98

Abb. 79: Anteil der Nennungen von Ressourcen mit Bezug auf die Planung und Organisation (eigene Darstellung) .....	99
Abb. 80: Pausenregelung (eigene Darstellung) .....	100
Abb. 81: Verhältnis zwischen Pausen- und Arbeitszeit (eigene Darstellung) .....	100
Abb. 82: Erholungsgrad nach der Pause (eigene Darstellung) .....	101
Abb. 83: Räumliche Distanzierung von der Arbeit möglich (eigene Darstellung).....	101
Abb. 84: Mentale Distanzierung von der Arbeit möglich (eigene Darstellung).....	102
Abb. 85: Anteil der Nennungen von Ressourcen mit Bezug auf Konzepte und Regelungen (eigene Darstellung) .....	102
Abb. 86: Anteil der Nennungen mit Bezug auf Ausgleichsangebote (eigene Erhebung) .....	103
Abb. 87: Keine vorhandene Massnahmen oder Ressourcen bekannt (eigene Darstellung).....	104
Abb. 88: Der Coping-Prozess anhand des transaktionalen Stressmodells nach Richard Lazarus (eigene Darstellung auf Basis von Allwinn, 2013, S. 62-66 & Werner Stangl, 2019).....	106
Abb. 89: Stressmanagement (eigene Darstellung) .....	108
Abb. 90: Eisenhower-Matrix (Darstellung nach Vladimir Juric, 2017).....	115
Abb. 91: S.M.A.R.T - Ziele (Darstellung nach Annika Lutter, 2019) .....	116
Abb. 92: Die fünf Disziplinen der Lernenden Organisation (Darstellungs nach Peter M. Senge, 2014).....	118