

Fachpersonen im Spannungsfeld von Belastung und Balance

«Resilienzfördernde Strukturen und ihre Bedeutung für Fachpersonen der Sozialen Arbeit in Sozialdiensten. »

Autorinnen:

Flavia Flaviano und Rebecca Zähringer

Vertiefungsrichtung:

Soziale Arbeit

Studienjahrgang:

2023-2026

E-Mail: flavia.flaviano@stud.hslu.ch /
rebecca.zaehringer@stud.hslu.ch

Datum: 9. August 2026

Diese Arbeit wurde am 9. August 2026 an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit eingereicht. Für die inhaltliche Richtigkeit und Vollständigkeit wird durch die Hochschule Luzern keine Haftung übernommen.

Studierende räumen der Hochschule Luzern Verwendungs- und Verwertungsrechte an ihren im Rahmen des Studiums verfassten Arbeiten ein. Das Verwendungs- und Verwertungsrecht der Studierenden an ihren Arbeiten bleibt gewahrt (Art. 34 der Studienordnung).

Studentische Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit werden unter einer Creative Commons Lizenz im Repositorium veröffentlicht und sind frei zugänglich.

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



Urheberrechtlicher Hinweis:

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz (CC BY-NC-ND 3.0 CH) Lizenzvertrag lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch>

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.

Keine weiteren Einschränkungen — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

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>

Abstract

Die Idee für diese Bachelorarbeit entstand aus Beobachtungen und Erfahrungen im beruflichen Alltag der Sozialen Arbeit. Dabei fiel auf, dass Sozialarbeiter*innen mit hohen Arbeitsbelastungen, Zeitdruck und anspruchsvollen Situationen sehr unterschiedlich umgehen. Daraus entstand die Frage, welche Faktoren Sozialarbeiter*innen dabei helfen, auch unter belastenden Bedingungen psychisch gesund zu bleiben und Herausforderungen langfristig zu bewältigen. Ausgehend von dieser Fragestellung war das Ziel der Arbeit, die Bedeutung organisationaler Rahmenbedingungen für die psychische Widerstandsfähigkeit von Sozialarbeiter*innen auf Sozialdiensten zu analysieren.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden Sozialarbeiter*innen verschiedener Sozialdienste mittels einer quantitativen Online-Befragung befragt. Die Daten wurden quantitativ ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass organisationale Ressourcen einen wichtigen Beitrag zur wahrgenommenen Resilienz von Sozialarbeiter*innen leisten. Als besonders wichtig wurden eine unterstützende Teamkultur, wertschätzende Führung sowie klare Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten bewertet. Gleichzeitig werden knappe zeitliche und personelle Ressourcen als die grössten Belastungsfaktoren wahrgenommen. Die Überprüfung der Hypothesen zeigt zudem positive Zusammenhänge zwischen struktureller Klarheit und Kohärenzgefühl sowie zwischen organisationalen Ressourcen, Teamkultur und Resilienz. Insgesamt verdeutlicht die Untersuchung, dass Resilienz nicht allein eine individuelle Eigenschaft ist, sondern wesentlich durch organisationale Rahmenbedingungen beeinflusst wird, weshalb resilienzfördernde Arbeitsbedingungen gezielt gestärkt werden sollten.

Dank

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Personen bedanken, die uns während der Entstehung dieser Bachelorarbeit begleitet und unterstützt haben.

Ein besonderer Dank gilt Dr. Christina Meyer, Prof. Dr. Mario Störkle und Prof. Martin Hafen, die uns in Fachgesprächen wertvolle Anregungen, kritische Denkanstösse und wichtige fachliche Inputs mitgegeben haben.

Ebenso bedanken wir uns bei unseren Lektor*innen für die sorgfältige Durchsicht der Arbeit und die hilfreichen Rückmeldungen.

Ein herzliches Dankeschön gilt zudem unseren Familien, die uns während des gesamten Studiums und insbesondere in der intensiven Phase der Bachelorarbeit unterstützt, motiviert und begleitet haben. Ihre Geduld, ihr Verständnis und ihr Rückhalt haben wesentlich dazu beigetragen, dass wir diese Arbeit erfolgreich abschliessen konnten.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Dank	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung	6
1.1 Ausgangslage	6
1.2 Zielsetzung und Fragestellung	7
1.3 Abgrenzung	8
1.4 Aufbau der Arbeit	9
1.5 Relevanz für die Soziale Arbeit	9
2 Resilienz	10
2.1 Grundlagen der Resilienzforschung	10
2.1.1 Theoretische und empirische Einordnung	11
2.1.2 Risikofaktorenkonzept	11
2.1.3 Schutzfaktorenkonzept	12
2.1.4 Resilienzmodelle: Zusammenwirken von Risiko- und Schutzfaktoren	13
2.2 Individuelle Schutz- und Belastungsfaktoren	15
2.2.1 Kohärenzgefühl	16
2.2.2 Nähe und Distanz	17
2.2.3 Helfersyndrom	18
2.2.4 Selbstfürsorge	19
2.3 Soziale Schutz- und Belastungsfaktoren	20
2.3.1 Organisationale Ressourcen und ihre Wirkung auf Fachpersonen	21
2.3.2 Teamkultur, soziale Unterstützung und organisationale Kommunikation	22
2.3.3 Supervision, Führung und organisationale Rahmenbedingungen	25

2.3.4 Bedeutung für Gesundheit, Motivation und Resilienz	27
2.4 Fazit	29
3 Berufsfeld Soziale Arbeit und seine Herausforderungen	30
3.1 Leitverständnis der Sozialen Arbeit	30
3.1.1 Gegenstand und gesellschaftlicher Auftrag der Sozialen Arbeit	31
3.1.2 Trippelmandat	32
3.1.3 Anforderungen und Rollenerwartungen an Fachpersonen	33
3.1.4 Arbeitsbedingungen in Organisationen der Sozialen Arbeit	35
3.2 Ethische und gesetzliche Verantwortung von Organisationen	37
3.2.1 Berufsethische Grundlagen von Organisationen	38
3.2.2 Gesetzliche Grundlagen zum Schutz der Gesundheit am Arbeitsplatz	39
3.2.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement als präventiver Ansatz	41
3.3 Fazit	43
4 Empirische Untersuchung	44
4.1 Forschungsdesign und Methodik	44
4.2 Hypothesen	45
4.3 Variablen	45
4.3.1 Unabhängige Variablen	45
4.3.2 Abhängige Variablen	46
4.3.3 Operationalisierung der Variablen	46
4.4 Eckdaten	47
4.5 Datenerhebung und Auswahlverfahren	48
5 Datenauswertung	49
5.1 Auswertungsmethode	49
5.1.1 Deskriptive Auswertung	50
5.1.2 Bildung von Skalen	50
5.1.3 Kreuztabelle	50
5.1.4 Auswertung von Mehrfachantworten	51

5.2	Darstellung allgemeine Ergebnisse	51
5.2.1	Soziodemografische Merkmale und beruflicher Kontext.....	51
5.2.2	Arbeitssituation und Stresserleben	54
5.3	Darstellung der spezifischen Ergebnisse	55
5.3.1	Organisationale Rahmenbedingungen	56
5.3.2	Unterstützung und Teamkultur	56
5.3.3	Führung und Organisationskultur	57
5.3.4	Salutogenese	58
5.3.5	Resilienz der Fachpersonen.....	58
5.3.6	Einfluss organisationaler Faktoren auf die eigene Resilienz	59
5.4	Hypothesenüberprüfung.....	62
5.4.1	Hypothese 1	62
5.4.2	Hypothese 2	63
5.4.3	Hypothese 3	64
6	Diskussion der Ergebnisse	65
6.1	Einordnung der Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsfrage	65
6.2	Diskussion der zentralen Ergebnisse	66
6.2.1	Organisationale Rahmenbedingungen und Ressourcen.....	66
6.2.2	Teamkultur und soziale Unterstützung als Schutzfaktoren	68
6.2.3	Kohärenzgefühl und Salutogenese	70
6.3	Diskussion der Hypothesen.....	72
6.3.1	Diskussion Hypothese 1.....	72
6.3.2	Diskussion Hypothese 2.....	73
6.3.3	Diskussion Hypothese 3.....	74
6.4	Beantwortung der Forschungsfrage	75
6.5	Kritische Reflexion der Forschungsmethode	77
6.6	Fazit der Diskussion	78
7	Handlungsempfehlungen.....	79

7.1	Stärkung personeller und zeitlicher Ressourcen	80
7.2	Förderung der Teamresilienz	81
7.3	Gesundheitsförderliche Führung	82
8	Fazit, Ausblick und persönliche Reflektion	84
9	Literaturverzeichnis	87
10	Anhang	92
A	Fragebogen	92
B	Begleitbrief Umfrage	103
C	Fachpool Formular	104
D	Einblick in Datenauswertung	105

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Balkendiagramm zur Altersverteilung, Angabe in Prozent (eigene Erhebung).....	52
Abbildung 2: Balkendiagramm zur Geschlechterverteilung, Angabe in Prozent (eigene Erhebung).....	52
Abbildung 3: Balkendiagramm zur Berufserfahrung, Angabe in Prozent (eigene Erhebung).....	53
Abbildung 4: Balkendiagramm zur Funktion der Befragten, Angabe in Prozent (eigene Erhebung).....	53
Abbildung 5: Säulendiagramm regionale Verteilung, Angabe in Prozent (eigene Erhebung).....	54
Abbildung 6: Balkendiagramm zur Einschätzung der Arbeitssituation, Angabe in Prozent (eigene Erhebung).....	54
Abbildung 7: Balkendiagramm zum Stresserleben, Angabe in Prozent (eigene Erhebung).....	55
Abbildung 8: Organisationale Rahmenbedingungen, Angabe Mittelwert (eigene Erhebung).....	56
Abbildung 9: Unterstützung und Teamkultur, Angabe Mittelwert (eigene Erhebung)	57
Abbildung 10: Führung und Organisationskultur, Angabe Mittelwert (eigene Erhebung)	57
Abbildung 11: Salutogenese, Angabe Mittelwert (eigene Erhebung).....	58
Abbildung 12: Resilienz, Angabe Mittelwert (eigene Erhebung).....	59
Abbildung 13: Einfluss organisationaler Faktoren, Angabe Mittelwert (eigene Erhebung).....	59
Abbildung 14: Unterstützende Faktoren in Organisationen, Angabe in Prozent (eigene Erhebung).....	60
Abbildung 15: gewünschte organisationale Faktoren, Angabe in Prozent (eigene Erhebung).....	61
Abbildung 16: erschwerende Faktoren, Angabe in Prozent (eigene Erhebung)	61
Abbildung 17: Job-Demands-Ressources-Modell (leicht modifiziert nach Reif & Spiess, 2018, S. 77).....	81

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kreuztabelle zwischen struktureller Klarheit und Kohärenzgefühl (Angaben in Prozent, Zeilenprozente).....	62
Tabelle 2: Kreuztabelle zwischen organisationalen Ressourcen und Resilienz (Angaben in Prozent, Zeilenprozente)	63
Tabelle 3: Kreuztabelle zwischen Teamkultur und Resilienz (Angaben in Prozent, Zeilenprozente).....	64

1 Einleitung

Dieses Kapitel führt ins Thema der Bachelorarbeit ein und schafft die Grundlage für die weiteren Ausführungen. Zu Beginn wird die Ausgangslage beschrieben und aufgezeigt, weshalb die Auseinandersetzung mit dem Thema aktuell und relevant ist. Darauf aufbauend werden die Zielsetzung sowie die Fragestellung der Arbeit erläutert. Anschliessend erfolgt eine thematische Abgrenzung, in der festgelegt wird, welche Aspekte im Rahmen dieser Arbeit berücksichtigt und welche bewusst ausgeklammert werden. Zudem wird der Aufbau der Arbeit vorgestellt, um den Leser*innen einen Überblick über die Struktur der folgenden Kapitel zu geben. Abschliessend wird die Relevanz des Themas für die Soziale Arbeit aufgezeigt und dessen Bedeutung für die berufliche Praxis eingeordnet.

1.1 Ausgangslage

In keinem anderen Industrieland hat die Arbeit einen so grossen Einfluss auf das psychische Wohlbefinden wie in der Schweiz. Gemäss Mercier et al. (2024) sind 17 % der Arbeitnehmer*innen aus psychischen Gründen vorübergehend arbeitsunfähig (S. 20). Obwohl psychische Belastungen am Arbeitsplatz zunehmend öffentlich diskutiert werden und regelmässig Thema in den Medien sind, erhält die Prävention in der Praxis weiterhin zu wenig Aufmerksamkeit. Mit Art. 6 Abs. 1 des Arbeitsgesetzes (ArG) vom 13. März 1964, SR 822.11, besteht eine gesetzliche Grundlage, dass Arbeitgeber*innen verpflichtet, die psychische Gesundheit der Arbeitnehmer*innen zu schützen. Damit wird eine solide gesetzliche Grundlage geschaffen. Wie diese Vorgabe konkret umgesetzt wird und welche Massnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz ergriffen werden, bleibt jedoch weitgehend den Organisationen überlassen.

Auch in der Sozialen Arbeit zeigt sich diese Problematik deutlich. AvenirSocial (2021) weist in einer Medienmitteilung darauf hin, dass das Risiko emotionaler Erschöpfung in der Sozialen Arbeit weiter zunimmt (S. 1). Jede dritte Sozialarbeiter*in ist demnach von einem hohen Risiko betroffen, an emotionaler Erschöpfung zu erkranken. Als belastend werden unter anderem veränderte Kommunikationsformen zwischen Sozialarbeiter*innen und Klient*innen, eine erhöhte Nachfrage seitens der Klient*innen sowie veränderte Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen beschrieben. Diese

Entwicklungen führen zu zusätzlichem Arbeitsaufwand und erhöhen den Druck auf die Fachpersonen (AvenirSocial, 2021, S. 1).

Angesichts steigender psychischer Belastungen und krankheitsbedingter Arbeitsausfälle wird deutlich, dass Präventionsstrategien zur Förderung der psychischen Gesundheit in der Sozialen Arbeit an Bedeutung gewinnen. Gerade in einem Berufsfeld, in dem Fachpersonen täglich mit komplexen Lebenssituationen, hohen Erwartungen und begrenzten Ressourcen konfrontiert sind, stellt sich die Frage, welche Faktoren sie langfristig stärken können.

In diesem Zusammenhang rückt der Begriff der Resilienz in den Fokus. Die Resilienzforschung untersucht, wie Menschen mit Belastungen umgehen und welche Bedingungen dazu beitragen, auch in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Für die Prävention ist dieser Ansatz deshalb besonders relevant. Eine zentrale Erkenntnis besteht darin, dass Resilienz nicht als unveränderbare Eigenschaft verstanden werden muss, sondern über die Lebensspanne hinweg gefördert und trainiert werden kann (Bengel & Lyssenko, 2012, S. 92–94).

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Ziel dieser Arbeit ist es, herauszuarbeiten, wie soziale Organisationen und insbesondere Sozialdienste die Resilienz von Sozialarbeiter*innen nicht nur individuell, sondern auch organisational fördern können. Im Mittelpunkt steht die Frage, welche organisationalen Rahmenbedingungen, Führungsstrukturen und Unterstützungsangebote von Fachpersonen als hilfreich erlebt werden, um mit Belastungen im Berufsalltag besser umgehen zu können.

Die Arbeit richtet den Blick bewusst auf die Organisation und nicht ausschliesslich auf die einzelne Fachperson. Damit soll aufgezeigt werden, dass psychische Widerstandsfähigkeit nicht nur eine individuelle Fähigkeit ist, sondern auch durch Arbeitsbedingungen, Teamkultur, Führung und klare Strukturen beeinflusst wird. Auf dieser Grundlage werden praxisorientierte Handlungsempfehlungen erarbeitet, die Sozialdienste dabei unterstützen können, resilienzfördernde Bedingungen gezielt zu stärken. Dadurch sollen nicht nur die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden der Sozialarbeiter*innen gefördert, sondern auch krankheitsbedingte Ausfälle reduziert und die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation gestärkt werden.

Die Wissenslücke besteht darin, dass bislang noch zu wenig bekannt ist, welche organisationalen Ressourcen von Sozialarbeiter*innen in Sozialdiensten konkret als förderlich für ihre persönliche Resilienz erlebt werden. Daraus ergibt sich folgende übergeordnete Fragestellung:

Welche organisationalen Ressourcen tragen zur Förderung der Resilienz von Fachpersonen der Sozialen Arbeit auf Sozialdiensten bei und welche praxisorientierten Handlungsempfehlungen für Institutionen ergeben sich daraus?

Zur Beantwortung dieser Fragestellung werden folgende Unterfragestellungen bearbeitet:

- *Wie wird Resilienz im Kontext der Sozialen Arbeit definiert und beschrieben?*
- *Welche organisationalen Faktoren werden als bedeutsam für die Resilienzförderung in Institutionen beschrieben und warum tragen diese zur Stärkung der Resilienz bei?*
- *Warum ist die Förderung organisationaler Ressourcen für Fachpersonen der Sozialen Arbeit von besonderer Bedeutung?*
- *Wie erleben Fachpersonen den Einfluss organisationaler Ressourcen auf ihre Resilienz?*
- *Welche praxisorientierten Handlungsempfehlungen können aus den identifizierten Ressourcen abgeleitet werden, um die Resilienz von Fachpersonen der Sozialen Arbeit in Institutionen nachhaltig zu stärken?*

1.3 Abgrenzung

Das Thema Resilienz wurde in den vergangenen Jahren bereits in unterschiedlichen Arbeiten aufgegriffen. In dieser Bachelorarbeit wird der Fokus bewusst anders gesetzt. Es stehen nicht die individuellen Eigenschaften oder persönlichen Bewältigungsstrategien von Sozialarbeiter*innen im Zentrum, sondern die organisationalen Ressourcen. Es wird untersucht, wie Sozialarbeiter*innen den Einfluss organisationaler Rahmenbedingungen auf ihre persönliche Resilienz erleben. Damit richtet sich der Blick auf jene Bedingungen, die von sozialen Organisationen mitgestaltet oder beeinflusst werden können.

Nicht vertieft behandelt werden in dieser Arbeit unterschiedliche Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit wie Soziokultur, Sozialpädagogik und Soziale Arbeit oder weitere

spezifische berufliche Kontexte. Der Schwerpunkt liegt auf Sozialarbeiter*innen, die auf Sozialdiensten tätig sind. Ebenfalls nicht untersucht werden individuelle Lebensumstände ausserhalb des Arbeitskontextes sowie klinische oder therapeutische Aspekte von Resilienz. Auch ein ausführlicher Vergleich verschiedener theoretischer Resilienzmodelle steht nicht im Zentrum dieser Arbeit.

Diese Eingrenzung ermöglicht es, den Blick gezielt auf organisationale Einflussfaktoren zu richten, die innerhalb sozialer Institutionen gestaltet werden können. Persönliche Ressourcen werden dabei nicht ausgeblendet. Sie spielen im Zusammenspiel mit organisationalen Bedingungen eine wichtige Rolle für die Resilienz von Fachpersonen. Im Rahmen dieser Arbeit werden sie jedoch nicht eigenständig untersucht, sondern dort berücksichtigt, wo sie für das Verständnis organisationaler Ressourcen relevant sind.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Bachelorarbeit ist in einen theoretischen und einen empirischen Teil gegliedert. Nach der Einleitung werden in den Kapiteln 2 und 3 die theoretischen Grundlagen zu Resilienz, organisationalen Ressourcen sowie den Herausforderungen und Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit erläutert. Beide Kapitel enden mit einem kurzen Zwischenfazit. Kapitel 4 beschreibt das Forschungsdesign und das methodische Vorgehen der Untersuchung. In Kapitel 5 folgt die Auswertung der erhobenen Daten. Die Ergebnisse werden zunächst deskriptiv dargestellt, bevor die formulierten Hypothesen überprüft werden. Kapitel 6 verbindet die Ergebnisse mit den theoretischen Grundlagen und diskutiert sie im Hinblick auf die Forschungsfrage. Darauf aufbauend werden in Kapitel 7 praxisorientierte Handlungsempfehlungen für soziale Organisationen formuliert. Kapitel 8 schliesst die Arbeit mit einem Fazit, einem Ausblick und einer persönlichen Reflexion ab.

1.5 Relevanz für die Soziale Arbeit

Die Relevanz dieser Arbeit ergibt sich aus den Anforderungen, mit denen Sozialarbeiter*innen in ihrem Berufsalltag konfrontiert sind. Ihre Tätigkeit ist häufig mit hohen psychischen Belastungen, anspruchsvollen fachlichen und emotionalen Herausforderungen sowie zunehmender Komplexität verbunden (Kaiser, 2015, S. 76). Soziale Organisationen sind darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeiter*innen langfristig

gesund und handlungsfähig bleiben, um ihren Auftrag gegenüber den Klient*innen erfüllen zu können.

Resilienz wird oft mit individuellen Bewältigungsstrategien verbunden. Diese Arbeit legt den Fokus jedoch bewusst auf organisationale Einflussfaktoren. Damit rücken jene Bedingungen in den Vordergrund, die von Institutionen mitgestaltet werden können, zum Beispiel Führung, Teamkultur, klare Zuständigkeiten oder unterstützende Strukturen. Die Untersuchung soll aufzeigen, welche organisationalen Ressourcen Sozialarbeiter*innen als hilfreich erleben und welche Bedeutung diese für die Praxis auf Sozialdiensten haben. Die Ergebnisse können sozialen Organisationen Hinweise geben, wie sie Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlicher gestalten und ihre Mitarbeitenden im Berufsalltag gezielter unterstützen können. Damit leistet die Arbeit einen praxisnahen Beitrag zur Auseinandersetzung mit Resilienz in der Sozialen Arbeit.

2 Resilienz

Die vielfältigen Anforderungen und Belastungen im Berufsalltag der Sozialen Arbeit verdeutlichen, dass die Gesundheit von Fachpersonen nicht allein durch die Reduktion von Belastungen gewährleistet werden kann. Ebenso entscheidend ist die Frage, welche Ressourcen und Bedingungen dazu beitragen, trotz belastender Arbeitsbedingungen gesund und handlungsfähig zu bleiben. Zur Beantwortung der Unterfragestellungen werden in diesem Kapitel zunächst die theoretischen Grundlagen der Resilienz erläutert. Darauf aufbauend werden ausgewählte individuelle sowie organisationale Schutz- und Belastungsfaktoren dargestellt und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Resilienz von Fachpersonen der Sozialen Arbeit eingeordnet. Dadurch wird die theoretische Grundlage geschaffen, um die Bedeutung organisationaler Ressourcen für die Förderung der Resilienz von Fachpersonen der Sozialen Arbeit einordnen zu können.

2.1 Grundlagen der Resilienzforschung

«Wie wird Resilienz im Kontext der Sozialen Arbeit definiert und beschrieben?» Zur Beantwortung dieser Unterfragestellung werden zunächst das Begriffsverständnis der Resilienz sowie zentrale theoretische Grundlagen erläutert. Im Fokus stehen das Risiko- und Schutzfaktorenkonzept sowie ausgewählte theoretische Modelle, welche

das Zusammenwirken von Risiko- und Schutzfaktoren erklären. Diese Ausführungen bilden die theoretische Grundlage für die anschließende Betrachtung individueller und organisationaler Schutz- und Belastungsfaktoren.

2.1.1 Theoretische und empirische Einordnung

Resilienz gilt als eine wichtige Voraussetzung für die Bewältigung beruflicher Belastungen und den Erhalt der psychischen Gesundheit (Götze, 2013, S. 43). Sie beschreibt die Fähigkeit eines Menschen, Krisen, Stress und belastende Lebenssituationen zu bewältigen, ohne daran zu zerbrechen und sich nach schwierigen Erfahrungen wieder zu stabilisieren. Dabei handelt es sich nicht um eine angeborene oder unveränderbare Persönlichkeitseigenschaft, sondern um einen dynamischen Prozess beziehungsweise eine entwicklungsfähige Kompetenz, die sich im Laufe des Lebens verändern und weiterentwickeln kann. Die Resilienzforschung beschäftigt sich mit der Frage, welche Faktoren diese Widerstandsfähigkeit fördern und Menschen dabei unterstützen, Belastungen erfolgreich zu bewältigen (Thun-Hohenstein et al., 2020, S. 13).

Der Begriff *Resilienz* leitet sich vom lateinischen Wort *resilere* ab und bedeutet «zurückspringen» oder «abprallen». Ursprünglich wurde er in der Physik beziehungsweise Materialkunde verwendet, um Materialien zu beschreiben, die nach einer Verformung wieder in ihre ursprüngliche Form zurückkehren. Übertragen auf den Menschen steht Resilienz sinnbildlich für die psychische Widerstandsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und die Fähigkeit, auch unter belastenden Bedingungen handlungsfähig zu bleiben (Götze, 2013, S. 21). In der Literatur werden in diesem Zusammenhang unter anderem auch Begriffe wie psychische Robustheit, psychische Elastizität oder Stressresistenz verwendet (Wustmann, 2015, S. 18).

Für die vorliegende Arbeit ist dieses Resilienzverständnis von zentraler Bedeutung. Um nachvollziehen zu können, wodurch Resilienz beeinflusst wird, werden im Folgenden zentrale theoretische Konzepte der Resilienzforschung erläutert.

2.1.2 Risikofaktorenkonzept

Das Risikofaktorenkonzept beschäftigt sich mit Bedingungen, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass bei bestimmten Personen psychische Belastungen oder Beeinträchtigungen entstehen. Ein Risikofaktor bezeichnet ein Merkmal oder eine

Einflussbedingung, die bei einer Gruppe von Menschen häufiger zu negativen Entwicklungen führt als bei einer unbelasteten Vergleichsgruppe. Dabei ist zu betonen, dass selbst sehr gut erforschte Risikofaktoren nicht zwangsläufig negative Folgen nach sich ziehen. Vielmehr erhöht ihr Vorhandensein lediglich die Wahrscheinlichkeit für eine ungünstige Entwicklung. Das Risikofaktorenkonzept versteht sich deshalb als Wahrscheinlichkeitskonzept und nicht als kausale Erklärung (Wustmann, 2015, S. 36).

Wurstmann (2015) unterscheidet grundsätzlich zwischen zwei Gruppen von Risikofaktoren. Einerseits zählen dazu biologische und psychologische Merkmale, sogenannte Vulnerabilitätsfaktoren, wie individuelle Eigenschaften, genetische Dispositionen, Persönlichkeitsmerkmale oder bereits bestehende psychische Belastungen. Andererseits gehören psychosoziale Merkmale der Umwelt zu den Risikofaktoren beziehungsweise Stressoren. Dazu zählen soziale, institutionelle und organisationale Rahmenbedingungen, welche auf Menschen einwirken und ihre Bewältigungsmöglichkeiten beeinflussen (S. 36-37). Darüber hinaus unterscheidet das Risikofaktorenkonzept zwischen diskreten und kontinuierlichen Risikofaktoren. Diskrete Risikofaktoren treten zu bestimmten Zeitpunkten auf und entfalten ihre Wirkung zeitlich begrenzt. Kontinuierliche Risikofaktoren bestehen hingegen über einen längeren Zeitraum und beeinflussen den Alltag dauerhaft. Diese Unterscheidung verdeutlicht, dass Belastungen sowohl durch einzelne Ereignisse als auch durch langfristige Bedingungen entstehen können (Wustmann, 2015, S. 37).

Für ein umfassendes Verständnis der Resilienz reicht die Betrachtung von Risikofaktoren allein jedoch nicht aus. Ebenso sind jene Faktoren von Bedeutung, welche die Bewältigung von Belastungen unterstützen.

2.1.3 Schutzfaktorenkonzept

Während das Risikofaktorenkonzept jene Bedingungen beschreibt, welche die Wahrscheinlichkeit negativer Entwicklungs- oder Belastungsfolgen erhöhen, richtet sich das Schutzfaktorenkonzept auf Einflussfaktoren, welche die Wahrscheinlichkeit positiver, gesunder oder stabilisierender Entwicklungsverläufe unterstützen. Unter schützenden beziehungsweise risikomildernden Bedingungen werden psychologische Merkmale sowie Eigenschaften der sozialen und strukturellen Umwelt verstanden, die Menschen dabei unterstützen, Belastungen erfolgreich zu bewältigen und trotz widriger Umstände handlungsfähig zu bleiben. Das Schutzfaktorenkonzept wurde als

Ergänzung zum Risikofaktorenkonzept entwickelt und ermöglicht eine ressourcenorientierte Betrachtung der Entstehung und Förderung von Resilienz (Wustmann, 2015, S. 44-47).

Für eine differenzierte Betrachtung ist es wichtig, Risiko- und Schutzfaktoren methodisch und qualitativ klar voneinander zu unterscheiden, da sie auf unterschiedlichen Wirkmechanismen beruhen. Schutzfaktoren entfalten ihre Wirkung insbesondere dann, wenn eine tatsächliche Gefährdung vorliegt. Ohne einen vorhandenen Risikofaktor können sie ihre schützende Wirkung nicht entfalten. Sie tragen vielmehr dazu bei, die negativen Auswirkungen bestehender Risikobelastungen abzuschwächen, zu kompensieren oder zu neutralisieren. Zudem können Schutzfaktoren ihre Wirkung auf unterschiedliche Weise entfalten. Einerseits tragen sie dazu bei, die Folgen bestehender Belastungen abzuschwächen oder deren Auftreten zu verhindern. Andererseits stärken sie die vorhandenen Bewältigungs- und Anpassungsfähigkeiten einer Person und fördern dadurch eine positive Entwicklung trotz belastender Lebensumstände. Schutzfaktoren wirken somit nicht ausschliesslich kompensierend, sondern übernehmen gleichzeitig eine stabilisierende und entwicklungsfördernde Funktion. Ihre Wirkung entfaltet sich jedoch stets im Zusammenspiel mit den vorhandenen Risikofaktoren sowie den jeweiligen Umweltbedingungen (Wustmann, 2015, S. 44-47).

Die Ausführungen verdeutlichen, dass Resilienz weder ausschliesslich durch das Vorhandensein von Risikofaktoren noch allein durch Schutzfaktoren erklärt werden kann. Vielmehr entsteht sie aus dem Zusammenspiel beider Einflussgrössen. Wie dieses Zusammenspiel in der Resilienzforschung theoretisch beschrieben wird, zeigen verschiedene Resilienzmodelle.

2.1.4 Resilienzmodelle: Zusammenwirken von Risiko- und Schutzfaktoren

Im Folgenden werden das Kompensationsmodell, das Haupteffektmodell sowie der salutogenetische Ansatz nach Antonovsky vorgestellt, da sie unterschiedliche Erklärungen dafür liefern, wie Risiko- und Schutzfaktoren die Entstehung und Förderung von Resilienz beeinflussen.

Kompensationsmodell

Das Kompensationsmodell geht davon aus, dass Schutzfaktoren die belastende Wirkung von Risikofaktoren ausgleichen können. Risiko- und Schutzfaktoren wirken dabei gewissermassen gegeneinander. Während Risikofaktoren die Wahrscheinlichkeit negativer Entwicklungsverläufe erhöhen, können Schutzfaktoren deren Auswirkung abschwächen oder kompensieren. Sind ausreichend Schutzfaktoren vorhanden, können sie die negativen Folgen einer Risikosituation teilweise oder sogar vollständig ausgleichen. Fehlen hingegen entsprechende schützende Bedingungen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Belastungen zu psychischen Beeinträchtigungen führen (Wustmann, 2015, S. 57).

Haupteffektmodell

Im Haupteffektmodell wirken Risiko- und Schutzfaktoren unabhängig voneinander direkt auf das Entwicklungsergebnis. Sowohl belastende als auch schützende Bedingungen beeinflussen somit unmittelbar, ob sich eine Entwicklung eher günstig oder ungünstig gestaltet. Aus dieser Perspektive setzen Präventions- und Interventionsmassnahmen insbesondere bei der Stärkung vorhandener Ressourcen und Schutzfaktoren an. Dadurch sollen die Auswirkungen bestehender Risiken reduziert und gleichzeitig positive Entwicklungsverläufe gefördert werden (Wustmann, 2015, S. 57).

Salutogenetischer Ansatz

Eine weitere Perspektive auf das Zusammenspiel von Belastungen und Ressourcen bietet der salutogenetische Ansatz nach Antonovsky. Im Zentrum steht dabei nicht die Frage, wodurch Krankheit entsteht, sondern wodurch Gesundheit trotz vorhandener Belastungen erhalten werden kann. Antonovsky (1997) geht davon aus, dass sich jeder Mensch kontinuierlich auf einem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum bewegt und Gesundheit sowie Krankheit deshalb nicht als zwei klar voneinander getrennte Zustände verstanden werden können (S. 23). Nach diesem Verständnis gehören Stressoren zum menschlichen Leben und sind nicht zwangsläufig als gesundheitsschädlich zu betrachten. Entscheidend ist vielmehr, wie Menschen mit diesen Belastungen umgehen und welche Ressourcen ihnen zur Bewältigung zur Verfügung stehen (S. 30). Das Zusammenwirken von Belastungen und verfügbaren

Ressourcen bestimmt somit, in welche Richtung sich eine Person auf dem Kontinuum bewegt.

Das zentrale Element des salutogenetischen Ansatzes bildet das Kohärenzgefühl (Sens of Coherence, kurz: SOC). Antonovsky (1997) beschreibt dies als ein überdauerndes und zugleich dynamisches Gefühl des Vertrauens, die Anforderungen des Lebens bewältigen zu können. Die Ausprägung des SOC entwickelt sich vor allem durch konsistente sowie weder über- noch unterfordernde Lebenserfahrungen (S. 16). Es setzt sich aus den drei Komponenten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit zusammen (S. 34). Aufgrund seiner zentralen Bedeutung für den Umgang mit Belastungen wird das Kohärenzgefühl im folgenden Kapitel vertieft erläutert.

2.2 Individuelle Schutz- und Belastungsfaktoren

«Warum ist die Förderung organisationaler Ressourcen für Fachpersonen der Sozialen Arbeit von besonderer Bedeutung?» Zur Beantwortung dieser Unterfragestellung werden zunächst ausgewählte individuelle Schutz- und Belastungsfaktoren betrachtet. Dadurch wird deutlich, dass die Resilienz von Fachpersonen nicht ausschliesslich durch organisationale Einflussfaktoren beeinflusst wird, sondern ebenso von individuellen Voraussetzungen und Bewältigungsstrategien abhängt.

Im Fokus stehen das Kohärenzgefühl, der professionelle Umgang mit Nähe und Distanz, das Helfersyndrom sowie die Selbstfürsorge. Diese Faktoren beschreiben unterschiedliche individuelle Voraussetzungen und Bewältigungsstrategien, welche den Umgang mit beruflichen Anforderungen beeinflussen und damit zur Förderung oder Beeinträchtigung der Resilienz beitragen können. Darüber hinaus existieren weitere individuelle Einflussfaktoren, die für die Bewältigung von Belastung von Bedeutung sind. Da der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit jedoch auf den sozialen und insbesondere den organisationalen Schutz- und Belastungsfaktoren liegt, wird auf eine umfassende Darstellung individueller Faktoren verzichtet. Das Zusammenspiel zwischen individuellen und sozialen Einflussfaktoren wird dennoch berücksichtigt und im weiteren Verlauf der Arbeit wieder aufgegriffen.

2.2.1 Kohärenzgefühl

Das Kohärenzgefühl bildet das zentrale Element des salutogenetischen Ansatzes nach Antonovsky (1997), beschreibt eine grundlegende Haltung gegenüber dem Leben und wird als zentrale Ressource für die Bewältigung von Belastungen verstanden (S. 16). Definiert wird das Kohärenzgefühl als ein stabiles, zugleich jedoch dynamisches Gefühl des Vertrauens. Dieses Vertrauen richtet sich sowohl auf die eigene innere als auch auf die äussere Umwelt und beinhaltet die Erwartungen, dass sich Ereignisse nachvollziehbar und in gewisser Weise vorhersehbar entwickeln (Antonovsky, 1997, S. 16). Besonders in belastenden Situationen gewinnt das Kohärenzgefühl an Bedeutung. Je stärker es ausgeprägt ist, desto eher gelingt es Menschen, flexibel und wirksam mit Stressoren umzugehen und geeignete Bewältigungsstrategien zu entwickeln (Antonovsky, 1997, S. 64-65).

Antonovsky (1997) beschreibt das Kohärenzgefühl als Zusammenspiel von drei zentralen Komponenten (S. 34). Die erste Dimension ist die Verstehbarkeit. Sie bezieht sich auf die kognitive Fähigkeit und Bereitschaft, innere und äussere Reize als geordnet, strukturiert und erklärbar wahrzunehmen. Ereignisse erscheinen dadurch nicht zufällig oder chaotisch, sondern in gewisser Weise vorhersehbar. Die zweite Dimension stellt die Handhabbarkeit dar. Diese umfasst die Überzeugung, über ausreichende Ressourcen zu verfügen, um den Anforderungen des Lebens begegnen zu können. Dabei handelt es sich um ein kognitiv-emotionales Verarbeitungsmuster, das den Glauben umfasst, Herausforderungen aktiv bewältigen zu können. Die dritte Dimension beschreibt die Bedeutsamkeit. Sie bezieht sich auf die motivationale Ebene und umfasst das Ausmass, in dem Menschen ihr Leben sowie einzelne Anforderungen als bedeutsam und sinnvoll erachten. Herausforderungen werden dabei als lohnenswert wahrgenommen, sodass es sich aus individueller Sicht lohnt, Energie und Engagement in deren Bewältigung zu investieren (Antonovsky, 1997, S. 34-36).

Die Ausprägung des Kohärenzgefühls steht in engem Zusammenhang mit individuellen Erfahrungen und verfügbaren Ressourcen. Das Erleben von Stabilität und Beständigkeit kann beispielsweise die Wahrnehmung von Verstehbarkeit stärken. Die Erfahrung, über ausreichende Mittel zur Bewältigung von Anforderungen zu verfügen, fördert das Gefühl der Handhabbarkeit. Ebenso trägt die Möglichkeit, an Entscheidungsprozessen beteiligt zu sein, dazu bei, die empfundene Bedeutsamkeit zu erhöhen (Reif et al, 2018, S. 56). Ein stark ausgeprägtes Kohärenzgefühl unterstützt

somit die Bewältigung beruflicher Belastungen und stellt einen wichtigen individuellen Schutzfaktor dar. Umgekehrt kann ein gering ausgeprägtes Kohärenzgefühl den Umgang mit Belastungen erschweren und die Anfälligkeit für Stress und Überforderung erhöhen.

2.2.2 Nähe und Distanz

Neben dem Kohärenzgefühl beeinflusst auch die Gestaltung professioneller Beziehungen den Umgang mit beruflichen Belastungen. Insbesondere in der Sozialen Arbeit gehört die Fähigkeit, Nähe und Distanz bewusst auszubalancieren, zu den zentralen individuellen Voraussetzungen für gesundes und professionelles Handeln.

Die professionelle Beziehung zu Klient*innen ist ein wesentliches Merkmal der Sozialen Arbeit und erfordert eine ausgewogene Balance zwischen emotionaler Nähe und professioneller Distanz. Fachpersonen sind gefordert, sich empathisch auf die Lebenssituationen ihrer Klient*innen einzulassen, ohne dabei die notwendige professionelle Abgrenzung zu verlieren. Dies setzt ausgeprägte kommunikative Kompetenzen, Empathiefähigkeit, ernsthaftes Interesse am Gegenüber und die Bereitschaft zur kontinuierlichen Selbstreflexion voraus. Gerade die Balance zwischen Anteilnahme und professioneller Distanz stellt eine besondere Herausforderung dar. Fachpersonen begegnen regelmässig belastenden Lebensgeschichten, individuellen Krisen und komplexen Konfliktsituationen, wodurch emotionale Beanspruchung zum Berufsalltag gehört. Die Fähigkeit, eine angemessene Balance zwischen Nähe und Distanz aufrechtzuerhalten, stellt deshalb einen wichtigen individuellen Schutzfaktor dar. Gelingt dies langfristig nicht, kann eine fehlende Abgrenzung zu emotionaler Erschöpfung führen und damit selbst zu einem individuellen Belastungsfaktor werden (Poulsen, 2012, S. 19-21).

Die Bedeutung einer ausgewogenen Balance zwischen Nähe und Distanz zeigt sich auch in aktuellen Schweizer Daten. Gemäss dem Nationalen Gesundheitsbericht 2025 des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums (2025) zählt das Gesundheits- und Sozialwesen zu den Branchen mit den höchsten Anteilen psychisch belastender Arbeitsbedingungen. Rund ein Viertel bis ein Drittel der Erwerbstätigen in der Schweiz berichtet von subjektiven Belastungsgefühlen wie Stress oder Erschöpfung (S. 293). Gleichzeitig zeigt der Job-Stress-Index, dass sich die psychische Gesundheit im Arbeitskontext eng am Verhältnis zwischen arbeitsbezogenen Belastungen und den

verfügbaren Ressourcen orientiert (Schweizerisches Gesundheitsobservatorium, 2025, S. 291-293). Gerade in sozialen Berufen kommt der Fähigkeit, mit emotionalen Anforderungen professionell umzugehen und gleichzeitig die eigene psychische Gesundheit zu schützen, daher eine besondere Bedeutung zu.

Die bewusste Regulation von Nähe und Distanz ermöglicht es Fachpersonen, tragfähige Beziehungen aufzubauen und Klient*innen empathisch zu begleiten, ohne dabei die eigene Handlungsfähigkeit zu gefährden. Voraussetzung dafür ist, dass Sozialarbeitende ihre persönlichen Grenzen kennen, regelmässig reflektieren und diese im Berufsalltag konsequent wahren. Ebenso ist es entscheidend, zwischen empathischer Anteilnahme und einer übermässigen emotionalen Verstrickung zu unterscheiden (Poulsen, 2012, S. 19-20). Poulsen (2012) kommt zum Schluss, dass eine ausgewogene Balance zwischen emotionaler Beteiligung und professioneller Abgrenzung wesentlich dazu beiträgt, langfristig gesund zu bleiben und gleichzeitig eine qualitativ hochwertige Unterstützung sicherzustellen (S. 21). Die Fähigkeit, persönliche Grenzen wahrzunehmen und zu wahren, steht in engem Zusammenhang mit weiteren individuellen Voraussetzungen für gesundes berufliches Handeln. Dazu gehört auch der Umgang mit den eigenen Motiven, anderen Menschen helfen zu wollen.

2.2.3 Helfersyndrom

Der Begriff *Helfersyndrom* wurde von Schmidbauer (2002) geprägt und beschreibt eine Form der Hilfsbereitschaft, die nicht ausschliesslich situationsbedingt ist, sondern auf tieferliegenden psychischen Motiven beruht. Dabei wird die Helferrolle zu einem zentralen Bestandteil des Selbstbildes, wodurch persönliche Bedürfnisse und die eigene Hilfsbedürftigkeit zunehmend in den Hintergrund treten können (S. 4-5). Schmidbauer (2002) führt diese Entwicklung unter anderem auf frühe Erfahrungen mangelnder Anerkennung zurück. Betroffene versuchen demnach, ihren Selbstwert über die Unterstützung anderer zu stabilisieren (S. 20).

Im Kontext der Sozialen Arbeit kann dieses Helfermotiv sowohl förderliche als auch belastende Auswirkungen haben. Die Motivation, anderen Menschen zu helfen, kann eine wichtige Grundlage für die Wahl und Ausübung eines helfenden Berufes darstellen. Problematisch kann das Helfermotiv jedoch werden, wenn andere Bestandteile der Berufsmotivation keinen ausreichenden Ausgleich schaffen und die

eigenen Kräfte dabei zunehmend ausser Acht gelassen werden (Schmidbauer, 2002, S. 20). Bei dauerhaft hohen Anforderungen besteht dadurch die Gefahr, die eigenen Ressourcen zu überbeanspruchen und bis zur Erschöpfung weiterzuarbeiten (Schmidbauer, 2002, S. 28).

Fengler (2012) greift diese Überlegungen auf und setzt sich kritisch mit dem Konzept des Helfersyndroms auseinander. Dabei weist er darauf hin, dass persönliche Voraussetzungen und früh erworbene Verpflichtungen für die Motivation von Fachpersonen in sozialen Berufen eine Rolle spielen können. Gerade in helfenden Berufen kann die starke Orientierung an den Bedürfnissen anderer dazu führen, dass die eigenen Bedürfnisse und Beweggründe des Helfens weniger wahrgenommen werden (S. 38). Fengler (2012) erkennt die Bedeutung dieses Konzepts vor allem darin, solche Zusammenhänge bewusst zu machen und damit eine Auseinandersetzung mit den persönlichen Voraussetzungen des beruflichen Handelns anzuregen (S. 38). Gleichzeitig betont Fengler (2012), dass die Annahmen zum Helfersyndrom bislang nur begrenzt empirisch abgesichert sind und deshalb nicht als gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse verstanden werden sollten (S. 37). Unabhängig von dieser wissenschaftlichen Einordnung verdeutlicht das Konzept jedoch die Bedeutung einer bewussten Selbstreflexion und einer professionellen Abgrenzung im Berufsalltag.

2.2.4 Selbstfürsorge

Um einer langfristigen Überbeanspruchung der eigenen Ressourcen entgegenzuwirken, kommt der Selbstfürsorge ebenfalls eine besondere Bedeutung zu. Sie stellt eine zentrale individuelle Ressource dar und unterstützt Fachpersonen der Sozialen Arbeit dabei, mit beruflichen Anforderungen und Belastungen gesund umzugehen sowie die eigene psychische Gesundheit langfristig zu erhalten. Damit trägt Selbstfürsorge zur Stärkung individueller Widerstandsressourcen bei (Antonovsky, 1997, S. 36-38).

Selbstfürsorge setzt voraus, dass Fachpersonen die Wechselwirkungen zwischen Gedanken, Gefühlen und körperlichen Reaktionen verstehen und ihre eigenen Emotionen sowie wiederkehrende Verhaltensmuster bewusst wahrnehmen können. Diese Selbstwahrnehmung bildet die Grundlage dafür, Belastungen frühzeitig zu erkennen, Verantwortung für das eigene Wohlbefinden zu übernehmen und geeignete

Strategien zum Erhalt der psychischen Gesundheit einzuleiten. Gleichzeitig stellt eine konsequente Selbstfürsorge unter hohen emotionalen Anforderungen eine kontinuierliche Herausforderung dar, die eine fortlaufende Auseinandersetzung mit den eigenen Bedürfnissen und Belastungsgrenzen erfordert (Zito & Martin, 2021, S. 29-44).

Ein weiterer Bestandteil der Selbstfürsorge zeigt sich im Empowerment Ansatz. Clutterbuck und Kernaghan (1997) beschreiben Empowerment als einen Prozess, der Menschen dazu befähigt, die eigene Situation realistisch einzuschätzen, persönliche Stärken und Entwicklungspotenziale zu erkennen und daraus konkrete Ziele abzuleiten (S. 248). Die Orientierung an den eigenen Ressourcen unterstützt Fachpersonen dabei, berufliche sowie private Herausforderungen zu bewältigen und unterschiedliche Anforderungen miteinander in Einklang zu bringen. Gleichzeitig setzt dieser Prozess eine regelmässige Selbstreflexion voraus, durch welche ungünstige Denk- und Handlungsmuster erkannt und verändert werden können (Clutterbuck & Kernaghan, 1997, S. 245). Selbstfürsorge unterstützt Fachpersonen dabei, Belastungen frühzeitig wahrzunehmen, die eigenen Ressourcen bewusst einzusetzen und gesundheitsförderliche Bewältigungsstrategien im Berufsalltag anzuwenden.

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass individuelle Schutzfaktoren einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Resilienz leisten. Individuelle Belastungsfaktoren können hingegen die Bewältigung beruflicher Anforderungen erschweren und die psychische Gesundheit beeinträchtigen. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Bewältigung beruflicher Anforderungen nicht ausschliesslich von individuellen Voraussetzungen abhängt, sondern ebenso durch das soziale und organisationale Arbeitsumfeld beeinflusst wird.

2.3 Soziale Schutz- und Belastungsfaktoren

«Welche organisationalen Faktoren werden als bedeutsam für die Resilienzförderung in Institutionen beschrieben und warum tragen diese zur Stärkung der Resilienz bei?»

Zur Beantwortung dieser Unterfragestellung richtet sich der Fokus nun auf soziale Schutz- und Belastungsfaktoren im beruflichen Kontext. Im Mittelpunkt stehen Teamkultur, soziale Unterstützung, organisationale Kommunikation, Supervision, Führung sowie organisationale Rahmenbedingungen, die als zentrale organisationale Ressourcen zur Förderung der Resilienz von Fachpersonen der Sozialen Arbeit

beschrieben werden. Darüber hinaus wird aufgezeigt, welchen Einfluss diese Faktoren auf die Gesundheit, Motivation und Resilienz von Fachpersonen haben. Auch wenn weitere soziale Einflussfaktoren das Wohlbefinden am Arbeitsplatz beeinflussen können, beschränkt sich dieses Kapitel auf jene Aspekte, die für die Beantwortung der Fragestellung der vorliegenden Arbeit von besonderer Relevanz sind.

2.3.1 Organisationale Ressourcen und ihre Wirkung auf Fachpersonen

Die bisherigen Ausführungen haben verdeutlicht, dass die Resilienz von Fachpersonen nicht ausschliesslich von individuellen Voraussetzungen abhängt. Ebenso entscheidend sind die organisationalen Rahmenbedingungen, unter denen professionelle Soziale Arbeit stattfindet. Zur Erklärung dieses Zusammenspiels eignet sich insbesondere das Job-Demands-Resources- Modell (JD-R-Modell).

Das JD-R-Modell geht davon aus, dass jede berufliche Tätigkeit sowohl durch Arbeitsanforderungen (Job Demands) als auch durch Arbeitsressourcen (Job Resources) geprägt ist. Arbeitsressourcen umfassen physische, psychologische, soziale und organisationale Aspekte der Arbeit, welche zur Erreichung von Arbeitszielen beitragen, die negativen psychischen und physischen Folgen von Arbeitsanforderungen reduzieren sowie persönliches Wachstum und berufliche Entwicklung fördern. Arbeitsanforderungen hingegen bezeichnen physische, psychologische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit, die mit anhaltenden körperlichen oder psychischen Anstrengungen verbunden sind und dadurch gesundheitliche Kosten verursachen können (Reif & Spiess, 2018, S. 76). Das Modell verdeutlicht, dass vorhandene Arbeitsressourcen die negativen Auswirkungen hoher Arbeitsanforderungen abschwächen und gleichzeitig Motivation, Arbeitsengagement sowie die Gesundheit von Mitarbeitenden fördern können (Reif & Spiess, 2018, S. 76-77). Für die vorliegende Arbeit bildet das JD-R-Modell damit eine theoretische Grundlage, um die Bedeutung organisationaler Ressourcen für die Resilienz von Fachpersonen der Sozialen Arbeit einzuordnen.

Vor diesem Hintergrund kommt den organisationalen Rahmenbedingungen in der Sozialen Arbeit eine zentrale Bedeutung zu. Nach Allenspach und Brechbühler (2005) sind vor allem Berufe mit intensivem zwischenmenschlichem Kontakt mit einem erhöhten Risiko für emotionale Erschöpfung verbunden (S. 39-40). Begünstigt wird dies unter anderem durch fehlende Möglichkeiten zur professionellen Abgrenzung,

unzureichende Unterstützung innerhalb des Teams und den Anspruch, eigene Emotionen im beruflichen Handeln zurückzustellen. Zusätzlich können organisationale Faktoren wie geringe Wertschätzung, häufige Veränderungen innerhalb der Organisation, unzureichende Informationsweitergabe, unklare Arbeitsabläufe, hohe Verantwortung sowie anspruchsvolle emotionale und soziale Anforderungen zu einer erhöhten Belastung beitragen. Treffen mehrere dieser Faktoren gleichzeitig aufeinander, kann dies zu einer erheblichen Mehrfachbelastung der Fachpersonen führen (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 39-40). Organisationen können jedoch gleichzeitig einen wesentlichen Beitrag zum Erhalt der psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeitenden leisten. Zu den gesundheitsförderlichen Rahmenbedingungen zählen vor allem eine unterstützende Führung, transparente Kommunikation, klare Zuständigkeiten und Entscheidungswege, Möglichkeiten zur Mitgestaltung der Arbeit und eine wertschätzende Teamkultur. Ebenso tragen regelmässige fachliche Austauschangebote, Supervisionen und ausreichende Handlungsspielräume dazu bei, Belastungen zu bewältigen und die berufliche Handlungsfähigkeit langfristig zu erhalten (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 40).

Dass organisationale Rahmenbedingungen auch heute noch einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitssituation von Fachpersonen der Sozialen Arbeit haben, verdeutlicht die schweizweite Untersuchung der Fachhochschule Nordwestschweiz im Auftrag von AvenirSocial (vgl. Kap. 1.1). Die Ergebnisse zeigen, dass 62,6 % der befragten Fachpersonen ihre berufliche Situation als belastend oder sehr belastend wahrnehmen (Sommerfeld et al., 2021, Abb. 13, S.17). Gleichzeitig geben über 80 % an, ihren beruflichen Stress grundsätzlich gut bewältigen zu können (Sommerfeld et al., 2021, Abb. 15, S. 19). Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass trotz hoher Arbeitsanforderungen Ressourcen vorhanden sein müssen, welche die Bewältigung beruflicher Belastungen unterstützen. Welche organisationalen Ressourcen dabei besonders bedeutsam sind, wird im folgenden Abschnitt näher erläutert.

2.3.2 Teamkultur, soziale Unterstützung und organisationale Kommunikation

Die Ergebnisse der schweizweiten Untersuchung der Fachhochschule Nordwestschweiz im Auftrag von AvenirSocial verdeutlichen, dass organisationale Ressourcen einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung beruflicher Belastungen leisten. Dabei zeigt sich, dass der fachliche Austausch mit Kolleg*innen, Vorgesetzten und Kooperationspartner*innen während der Covid-19-Pandemie häufig negativ

verändert hat. Als Gründe werden unter anderem der fehlende informelle Austausch sowie der erhöhte Organisationsaufwand für den fachlichen Austausch genannt (Sommerfeld et al., 2021, S. 11). Dies zeigt sich auch darin, dass 43 % der befragten Fachpersonen angeben, dass ihnen die Stressbewältigung sei seit der Covid-19-Pandemie schwerer fällt (Sommerfeld et al., 2021, S. 18). Diese Ergebnisse lenken damit den Blick auf die sozialen Beziehungen und Austauschmöglichkeiten innerhalb des beruflichen Umfelds und auf die Bedingungen, unter denen Zusammenarbeit stattfindet.

Für die Zusammenarbeit sind neben formalen Strukturen auch gemeinsame Werte und Normen innerhalb einer Organisation von Bedeutung. Sie beeinflussen die internen Interaktionen und geben den Organisationsmitgliedern Orientierung und Stabilität. Der Organisationskultur liegen dabei gemeinsame Werte, Normen sowie grundlegende Annahmen und Überzeugungen zugrunde, welche das Wahrnehmen und Handeln der Organisationsmitglieder beeinflussen (Kauffeld et al., 2019c, S. 67-68).

Auf der Ebene einzelner Teams zeigt sich die Bedeutung gemeinsamer Orientierungen insbesondere in der Teamkultur. Sie beschreibt die innerhalb eines Teams geteilten Werte, Erwartungen und Umgangsformen, die sich im täglichen Handeln und in der Zusammenarbeit zeigen. Eng damit verbunden ist das Teamklima, welches die von den Teammitgliedern gemeinsam wahrgenommenen Bedingungen im Team beschreibt und unter anderem die Qualität der Interaktionen, der Kommunikation und der allgemeinen Arbeitsatmosphäre umfasst. Während die Teamkultur den längerfristigen Orientierungsrahmen bildet, spiegelt das Teamklima stärker die aktuelle Wahrnehmung der Zusammenarbeit wider. Beide beeinflussen, ob Fachpersonen Vertrauen, Wertschätzung, Zugehörigkeit und gegenseitige Unterstützung erleben oder ob Beziehungen innerhalb des Teams selbst zu einer Belastung werden. Eine von Offenheit, gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägte Teamkultur erleichtert den fachlichen Austausch, stärkt die Zusammenarbeit und unterstützt die gemeinsame Bewältigung anspruchsvoller beruflicher Situationen (Schulz-Dadaczynski, 2022, S. 132-133).

Eng mit der Teamkultur verbunden ist die soziale Unterstützung. Diese entsteht durch Beziehungen zu Kolleg*innen sowie zu Vorgesetzten und gilt als eine der bedeutendsten sozialen Ressourcen am Arbeitsplatz. Dabei wird zwischen tatsächlich

erhaltener Unterstützung und der wahrgenommenen Möglichkeit unterschieden, bei Bedarf Unterstützung zu erhalten. Soziale Unterstützung umfasst unterschiedliche Formen, darunter instrumentelle Unterstützung durch konkrete Hilfeleistungen, emotionale Unterstützung durch Verständnis und Empathie, informationale Unterstützung in Form von fachlichen Hinweisen sowie Bestätigung und Anerkennung durch positives Feedback (Schulz-Dadaczynski, 2022, S. 132). Gute soziale Beziehungen fördern Motivation und Wohlbefinden und können die negativen Auswirkungen hoher Arbeitsanforderungen abschwächen. Besonders wirksam ist Unterstützung dann, wenn ihre Form den jeweiligen beruflichen Anforderungen entspricht (Schulz-Dadaczynski, 2022, S. 133). In der qualitativen Untersuchung von Schulz-Dadaczynski (2022) wurden in erster Linie eine unterstützende Teamkultur und soziale Unterstützung als hilfreich bei der Bewältigung von Zeit- und Leistungsdruck beschrieben (S. 134-136).

Eine unterstützende Teamkultur setzt zudem eine gelingende organisationale Kommunikation voraus. Organisationale Kommunikation umfasst sowohl formelle als auch informelle Kommunikationsprozesse. Während formelle Kommunikation insbesondere über den vertikalen Dienstweg erfolgt und der Weitergabe von Informationen und der Anleitung, Koordination und Kontrolle dient, entstehen informelle Kommunikationsprozesse vor allem im horizontalen Austausch zwischen Mitarbeitenden. Beide Kommunikationsformen tragen dazu bei, Informationen bereitzustellen, Unsicherheiten zu reduzieren und die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation zu unterstützen (Rast & Kocher, 2022, S. 227). Auf der Ebene des Teams ermöglicht eine regelmässige und offene Kommunikation, Wissen und Erfahrungen auszutauschen, gemeinsame Lösungen zu entwickeln sowie sich gegenseitig Feedback und Unterstützung zu geben (Kauffeld & Schulte, 2019, S. 219).

Die beschriebenen sozialen und kommunikativen Prozesse bilden gleichzeitig eine wichtige Grundlage der Teamresilienz. Unkrig (2021) verwendet hierfür den Begriff der interpersonalen Resilienz und weist darauf hin, dass sich in der wissenschaftlichen Literatur überwiegend die Bezeichnung Teamresilienz etabliert hat. Im Unterschied zur individuellen Resilienz beschreibt Teamresilienz die Fähigkeit eines Teams, Belastungen gemeinsam zu bewältigen, sich an veränderte Bedingungen anzupassen und nach Krisen wieder handlungsfähig zu werden (S. 159). Die Entwicklung interpersonaler Resilienz wird dabei durch unterschiedliche individuelle,

teambezogene und systemische Faktoren beeinflusst. Auf Ebene der Arbeitsbedingungen nennt Unkrig (2021) unter anderem Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen, wobei soziale Unterstützung und Autonomie den Arbeitsressourcen zugeordnet werden (S. 160).

Teamkultur, soziale Unterstützung und organisationale Kommunikation stellen damit wichtige organisationale Ressourcen dar. Ihr Beitrag zur Förderung der Resilienz entfaltet sich jedoch erst im Zusammenspiel mit weiteren organisationalen Rahmenbedingungen, welche Fachpersonen bei der Bewältigung beruflicher Anforderungen unterstützen.

2.3.3 Supervision, Führung und organisationale Rahmenbedingungen

Eine wichtige organisationale Unterstützungsmassnahme stellt die Supervision dar. Sie bietet Fachpersonen einen strukturierten Rahmen, um das eigene berufliche Handeln zu reflektieren, die Berufsrolle weiterzuentwickeln und Beziehungsprozesse mit Klient*innen, Kolleg*innen und Vorgesetzten zu analysieren. Darüber hinaus unterstützt sie Fachpersonen dabei, organisationale Bedingungen bewusster wahrzunehmen und einen professionellen Umgang mit anspruchsvollen beruflichen Situationen zu entwickeln. Je nach Zielsetzung kann Supervision als Einzel-, Gruppen-, oder Teamsupervision durchgeführt werden (Rövekamp-Wattendorf, 2020, S. 157). Kahl und Bauknecht (2023) empfehlen, entsprechende Reflexionsmöglichkeiten fest in Organisationen zu verankern. Diese sollten über regelmässige Teamsupervisionen und Fallbesprechungen hinausgehen und den Zugang zu Einzelsupervisionen, Coachings oder weiteren Beratungsangeboten einschliessen. Ergänzend heben sie Fort- und Weiterbildungen hervor, da diese personale Bewältigungsstrategien stärken sowie einen professionellen Umgang mit Nähe und Distanz fördern können (S. 228-229).

Eng mit diesen Unterstützungsangeboten verbunden ist die Führung. Führung beschreibt einen sozialen Interaktionsprozess, durch den Mitarbeitende motiviert, unterstützt und auf gemeinsame organisationale Ziele ausgerichtet werden. Führung erfolgt dabei nicht ausschliesslich durch einzelne Führungspersonen, sondern wird ebenso durch organisationale Strukturen und Prozesse geprägt (Kauffeld et al., S. 2019a, S. 106-107). Im Rahmen formeller Führungsprozesse übernehmen Vorgesetzte die Aufgabe, Arbeitsprozesse anzuleiten, zu koordinieren und zu

kontrollieren sowie Informationen und Entscheidungen innerhalb der Organisation weiterzugeben (Rast & Kocher, 2022, S. 227). Die Bedeutung einer unterstützenden Führung wird auch durch aktuelle Forschung im Berufsfeld der Sozialen Arbeit bestätigt. Kahl und Bauknecht (2023) zeigen, dass sowohl die Unterstützung durch Kolleg*innen als auch jene durch Vorgesetzte mit einer geringeren psychischen und emotionalen Erschöpfung zusammenhängen. Gleichzeitig berichten insbesondere jüngere Fachpersonen über eine höhere psychische und emotionale Erschöpfung und eine geringere wahrgenommene Unterstützung (S. 213-214). Aus diesen Ergebnissen leiten die Autorin und der Autor ab, dass Organisationen eine unterstützende Zusammenarbeit fördern, eine nahbare und ansprechbare Führung sicherstellen sowie Möglichkeiten zur Auseinandersetzung mit den emotionalen Anforderungen der Arbeit dauerhaft verankern sollten (Kahl & Bauknecht, 2023, S. 228-229).

Die Wirksamkeit von Supervision und Führung hängt jedoch wesentlich von den organisationalen Rahmenbedingungen ab. Organisationen schaffen durch ihre formalen Strukturen die Voraussetzungen dafür, wie Aufgaben verteilt, Verantwortlichkeiten geregelt und Arbeitsprozesse gestaltet werden. Die Aufbauorganisation legt Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten fest und bildet das hierarchische Gerüst einer Organisation. Ergänzend dazu strukturiert die Ablauforganisation die Arbeitsprozesse und stimmt einzelne Tätigkeiten zeitlich und sachlich aufeinander ab. Sie regelt, wer welche Aufgaben zu welchem Zeitpunkt, mit welchen Personen und unter Einsatz welcher Mittel ausführt, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Aufbau- und Ablauforganisation sind dabei eng miteinander verknüpft und bilden gemeinsam die strukturelle Grundlage organisationalen Handelns (Kauffeld et al., 2019c, S. 56-57). Klare Strukturen schaffen transparente Zuständigkeiten, unterstützen ein einheitliches Vorgehen und erleichtern die Koordination von Arbeitsabläufen sowie die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Stellen und Organisationseinheiten (Kauffeld et al., 2019c, S. 57).

Organisationale Rahmenbedingungen bilden somit die strukturelle Grundlage dafür, dass Führungsprozesse, Supervision und weitere Unterstützungsangebote ihre Wirkung entfalten können. Erst das Zusammenspiel dieser organisationalen Ressourcen schafft Voraussetzungen, welche die Gesundheit, Motivation und Resilienz von Fachpersonen langfristig fördern.

2.3.4 Bedeutung für Gesundheit, Motivation und Resilienz

Organisationale und soziale Ressourcen entfalten ihre Bedeutung nicht ausschliesslich in Situationen hoher beruflicher Belastung, sondern können unabhängig davon positive Wirkungen auf das Erleben der Arbeit haben. Schulz-Dadaczynski (2022) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen einer direkten Wirkung guter sozialer Beziehungen und ihrer Funktion als Puffer bei hohen Anforderungen. Gute soziale Beziehungen am Arbeitsplatz stehen demnach mit motivationalen Aspekten wie Arbeitsengagement sowie mit dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden in Verbindung. Gleichzeitig können sie den Umgang mit hohen Anforderungen erleichtern und deren mögliche negative Auswirkungen abschwächen (S. 133).

Die Bedeutung von Ressourcen für die psychische Gesundheit wird auch im Nationalen Gesundheitsbericht 2025 hervorgehoben. Als arbeitsbezogene Ressourcen werden unter anderem Handlungsspielräume, die Ganzheitlichkeit der Aufgaben, unterstützendes Vorgesetztenverhalten und Wertschätzung genannt. Sowohl belastende Arbeitsbedingungen als auch vorhandene Ressourcen stehen dabei mit dem Stressempfinden und der Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang. Schweizer Daten zeigen zudem, dass das Wohlbefinden am Arbeitsplatz vor allem dann hoch ist, wenn Mitarbeitende ein hohes Mass an Kontrolle über ihre eigenen Aufgaben wahrnehmen. Auch ein faires und vertrauensvolles Organisationsklima steht mit der Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang (Schweizerisches Gesundheitsobservatorium, 2025, S. 294). Damit wird deutlich, dass psychische Gesundheit am Arbeitsplatz nicht allein durch die Abwesenheit belastender Bedingungen bestimmt wird, sondern ebenso durch die Verfügbarkeit gesundheitsförderlicher Ressourcen.

Gerade im Berufsfeld der Sozialen Arbeit gewinnt die Verfügbarkeit solcher Ressourcen angesichts der beruflichen Anforderungen an Bedeutung. Poulsen (2009) beschreibt verschiedene Bedingungen, die von Fachpersonen als belastend wahrgenommen werden. Dazu zählen unter anderem hohe Fallzahlen und Erwartungen, begrenzte finanzielle Möglichkeiten, schwierige Arbeitsstrukturen sowie fehlende fachliche Unterstützung und Austauschmöglichkeiten (S. 18-19). Belastungen ergeben sich somit nicht allein aus der unmittelbaren Arbeit mit

Klient*innen, sondern stehen auch mit den Bedingungen in Zusammenhang, unter denen Fachpersonen ihren beruflichen Auftrag erfüllen.

Neben der psychischen Gesundheit zeigt sich die Bedeutung organisationaler Ressourcen auch hinsichtlich der Motivation. Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement werden nicht ausschliesslich durch individuelle Voraussetzungen beeinflusst, sondern stehen auch mit dem beruflichen Umfeld in Verbindung. Während Schulz-Dadaczynski (2022) gute soziale Beziehungen mit Arbeitsengagement und Wohlbefinden in Verbindung bringt (S. 133), weist der Nationale Gesundheitsbericht 2025 auf die Bedeutung von Handlungsspielräumen, Wertschätzung und unterstützendem Führungsverhalten für das Erleben der Arbeit hin. Darüber hinaus empfanden rund 90% der Erwerbstätigen in der Schweiz ihre Arbeit als sinnvoll und hatten den Eindruck, ihr Wissen einsetzen zu können (Schweizerisches Gesundheitsobservatorium, 2025, S. 294). Daher rückt neben der Bewältigung von Belastungen auch die Möglichkeit in den Vordergrund, die eigene Tätigkeit als sinnvoll zu erleben und vorhandene Fähigkeiten im Arbeitskontext einsetzen zu können.

Eine weitere Wirkungsdimension organisationaler Ressourcen betrifft die Resilienz. Die Entwicklung und Förderung von Resilienz in Organisationen wird von Unkrig (2021) vor allem als Aufgabe des Managements und der Organisationsentwicklung betrachtet (S. 67). Für die Bedeutung organisationaler Ressourcen ist zudem die Unterscheidung zwischen bereits vorhandenen Ressourcen und resilienten Prozessen relevant. Während Ressourcen Eigenschaften eines Teams bezeichnen, die unabhängig von einer Krise vorhanden sind, beziehen sich resiliente Prozesse auf die flexible Anpassung des Teams an veränderte Anforderungen. Vorhandene Ressourcen bilden damit eine Grundlage, auf die Teams bei der Bewältigung belasteter Situationen zurückgreifen können (Unkrig, 2021, S. 158-159). Die Förderung von Resilienz beschränkt sich aus dieser Perspektive nicht auf die individuelle Ebene, sondern schliesst auch die Gestaltung organisationaler Bedingungen ein (Unkrig, 2021, S. 67).

Organisationale Ressourcen können somit über die unmittelbare Bewältigung beruflicher Belastungen hinaus zur Förderung von Gesundheit, Motivation und Resilienz beitragen. Auf dieser Grundlage lassen sich die zentralen theoretischen Erkenntnisse im Fazit zusammenführen.

2.4 Fazit

Aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen richtet sich der Fokus im folgenden Kapitel auf das Berufsfeld der Sozialen Arbeit und dessen spezifische Herausforderungen. Dabei wird aufgezeigt, welchen Belastungen Fachpersonen in ihrem Berufsalltag begegnen und weshalb die zuvor beschriebenen Schutz- und Belastungsfaktoren für die Praxis von besonderer Bedeutung sind.

Die theoretischen Grundlagen zeigen, dass Resilienz im Kontext der Sozialen Arbeit als dynamischer Prozess verstanden wird, der sich aus dem Zusammenspiel individueller, sozialer und organisationaler Einflussfaktoren entwickelt. Sie stellt keine unveränderbare persönliche Eigenschaft dar, sondern wird durch Schutz- und Belastungsfaktoren sowie deren Wechselwirkungen kontinuierlich beeinflusst. Damit konnte zunächst die Unterfragestellung geklärt werden, *wie Resilienz im Kontext der Sozialen Arbeit definiert und beschrieben wird.*

Darauf aufbauend wurde deutlich, dass die Förderung der Resilienz nicht ausschliesslich auf individueller Ebene ansetzt. Individuelle Ressourcen wie das Kohärenzgefühl, eine professionelle Gestaltung von Nähe und Distanz oder Selbstfürsorge leisten einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung beruflicher Anforderungen. Gleichzeitig zeigen die theoretischen Grundlagen, dass insbesondere organisationale Ressourcen wesentlich dazu beitragen, Belastungen zu reduzieren und psychische Gesundheit langfristig zu erhalten. Damit beantwortet der theoretische Teil zugleich die Frage, *welche organisationalen Faktoren zur Förderung der Resilienz beitragen und weshalb diese von Bedeutung sind.* Eine unterstützende Teamkultur, soziale Unterstützung, offene Kommunikation, Supervision, wertschätzende Führung und geeignete organisationale Rahmenbedingungen schaffen Voraussetzungen, welche Fachpersonen dabei unterstützen, auch unter anspruchsvollen Arbeitsbedingungen gesund, motiviert und handlungsfähig zu bleiben.

Aus den theoretischen Erkenntnissen wird zudem ersichtlich, *weshalb die Förderung organisationaler Ressourcen für Fachpersonen der Sozialen Arbeit von besonderer Bedeutung ist.* Das Berufsfeld ist durch hohe emotionale, soziale und organisatorische Anforderungen geprägt. Resilienz entsteht deshalb nicht allein durch persönliche Bewältigungsstrategien, sondern entwickelt sich im Zusammenspiel individueller und organisationaler Ressourcen. Daraus lässt sich ableiten, dass Institutionen durch die

Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen einen wesentlichen Beitrag zur Förderung der Resilienz ihrer Mitarbeitenden leisten können.

3 Berufsfeld Soziale Arbeit und seine Herausforderungen

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen zu den Schutz- und Belastungsfaktoren richtet sich der Fokus nun auf das Berufsfeld der Sozialen Arbeit. In diesem Kapitel werden die professionellen und organisationalen Rahmenbedingungen betrachtet, unter denen Fachpersonen tätig sind. Ziel ist es, aufzuzeigen, weshalb die zuvor beschriebenen Schutz- und Belastungsfaktoren für die berufliche Praxis und die psychische Gesundheit von Fachpersonen der Sozialen Arbeit von besonderer Bedeutung sind.

3.1 Leitverständnis der Sozialen Arbeit

Zu Beginn wird das Leitverständnis der Sozialen Arbeit erläutert. Dabei stehen der Gegenstand und der gesellschaftliche Auftrag, das Tripelmandat sowie die Anforderungen und Rollenerwartungen an Fachpersonen im Mittelpunkt. Anschliessend werden die Arbeitsbedingungen in Organisationen der Sozialen Arbeit betrachtet und deren Bedeutung für professionelles Handeln und für die psychische Gesundheit der Fachpersonen aufgezeigt.

Das professionelle Handeln in der Sozialen Arbeit orientiert sich an einem gemeinsamen Leitverständnis, das in der globalen Definition der International Federation of Social Workers (IFSW) und der International Association of Schools of Social Work (IASSW) festgehalten ist. Gemäss dieser Definition ist die Soziale Arbeit als Profession und wissenschaftliche Disziplin darauf ausgerichtet, gesellschaftliche Veränderungen und Entwicklungen zu fördern, den sozialen Zusammenhalt zu stärken sowie Menschen zu ermächtigen und zu befreien. Dabei bilden die Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit, der Menschenrechte, der gemeinschaftlichen Verantwortung und der Anerkennung der Verschiedenheit zentrale Grundlagen der Profession (AvenirSocial, 2015, S. 1).

Diese internationale Definition bildet zugleich eine wesentliche Grundlage des Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Der Berufskodex konkretisiert das professionelle Selbstverständnis der Sozialen Arbeit und dient Fachpersonen als berufsethischer Orientierungsrahmen für ihr Handeln. Er stützt sich neben der internationalen Definition

der IFSW und den ethischen Prinzipien der IASSW auch auf die Grundrechte der Schweizerischen Bundesverfassung. Menschenwürde, Menschenrechte und soziale Gerechtigkeit bilden dabei zentrale Grundprinzipien und werden durch weitere Prinzipien wie Integrität, Ermächtigung, Partizipation und soziale Teilhabe, Selbstbestimmung, Achtung der Verschiedenheit sowie gemeinschaftliche Verantwortung ergänzt (AvenirSocial, 2026, S. 8-17). Diese Grundprinzipien bilden den Ausgangspunkt für den gesellschaftlichen Auftrag der Sozialen Arbeit und dessen konkrete Ausgestaltung im professionellen Handeln.

3.1.1 Gegenstand und gesellschaftlicher Auftrag der Sozialen Arbeit

Aus diesen Grundprinzipien leitet sich der gesellschaftliche Auftrag der Sozialen Arbeit ab. Als Profession unterstützt sie Menschen in unterschiedlichen Lebenslagen dabei, Herausforderungen zu bewältigen, ihre Selbstbestimmung zu stärken und gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen. Gleichzeitig setzt sie sich für einen gerechten Zugang zu gesellschaftlichen Ressourcen ein, wirkt diskriminierenden und benachteiligenden Strukturen entgegen und engagiert sich auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene für soziale Gerechtigkeit (AvenirSocial, 2026, S. 9-18). Die Soziale Arbeit verbindet damit die Unterstützung einzelner Menschen mit der Mitgestaltung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und leistet einen Beitrag zu einer solidarischeren und inklusiveren Gesellschaft.

Der gesellschaftliche Auftrag der Sozialen Arbeit steht in engem Zusammenhang mit ihrem fachlichen Gegenstand. Nach Staub-Bernasconi (2018) bilden soziale Probleme den zentralen Gegenstand der Sozialen Arbeit. Als wissenschaftliche Disziplin und Profession befasst sie sich mit der Beschreibung, Erklärung und Bearbeitung sozialer Problemlagen und entwickelt darauf aufbauend geeignete Handlungsmöglichkeiten (S. 195-196). Soziale Probleme entstehen dabei nicht ausschliesslich aufgrund individueller Schwierigkeiten, sondern durch das Zusammenwirken individueller, sozialer und gesellschaftlicher Bedingungen. Professionelles Handeln richtet sich deshalb nicht nur auf einzelne Personen, sondern bezieht auch soziale und gesellschaftliche Rahmenbedingungen mit ein (Staub-Bernasconi, 2018, S. 210-211).

Aus diesem Verständnis ergibt sich ein breites professionelles Aufgabenspektrum. Die Soziale Arbeit unterstützt Menschen bei der Bewältigung sozialer Probleme, erschliesst gemeinsam mit individuellen, kollektiven und organisationalen

Akteur*innen vorhandene Ressourcen (Staub-Bernasconi, 2018, S. 232-233). Der Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz konkretisiert diesen Auftrag für die berufliche Praxis. Fachpersonen begleiten Individuen, Familien, Gruppen und Gemeinschaften bei der Bewältigung von Herausforderungen, stärken deren Selbstbestimmung und fördern ihre gesellschaftliche Teilhabe. Gleichzeitig setzen sie sich für die Mitgestaltung sozialer Rahmenbedingungen ein (AvenirSocial, 2026, S. 7-14). Die Erfüllung dieses Auftrags erfordert jedoch, unterschiedliche Erwartungen, Verantwortlichkeiten und Interessen miteinander in Einklang zu bringen. Daraus ergibt sich das sogenannte Tripelmandat der Sozialen Arbeit.

3.1.2 Trippelmandat

Das professionelle Handeln der Sozialen Arbeit ist von unterschiedlichen Erwartungen und Verantwortlichkeiten geprägt. Zur Einordnung dieser Anforderungen entwickelte Staub-Bernasconi (2018) das Konzept des Tripelmandats, welches als zentrales Merkmal professioneller Sozialer Arbeit gilt. Im Unterschied zum früheren Doppelmandat erweitert es die Beziehung zwischen Klient*innen und Auftraggebenden um ein drittes, eigenständiges Mandat der Profession. Dieses stützt sich auf wissenschaftliches Wissen, berufsethische Grundsätze sowie die Menschenrechte als Legitimationsbasis für professionelles Handeln (S. 113-115).

Das erste Mandat ergibt sich aus der Beziehung zu den Klient*innen der Sozialen Arbeit. Fachpersonen berücksichtigen dabei deren Problemlage und Interessen und unterstützen sie bei deren Bearbeitung. Das zweite Mandat entsteht durch den gesellschaftlichen Auftrag und umfasst gesellschaftlich vorherrschende Normen und Werte sowie rechtliche Vorgaben und damit verbundene Erwartungen an die Soziale Arbeit (Staub-Bernasconi, 2018, S. 112-113). Das dritte Mandat unterscheidet die Soziale Arbeit von einem ausschliesslich weisungsgebundenen Beruf. Es stützt sich auf wissenschaftlich fundiertes Wissen und berufsethische Grundlagen und ermöglicht Fachpersonen, Situationen, Probleme und Aufträge unabhängig von deren Interessen der Klient*innen und der Träger fachlich zu beurteilen und zu bewerten (Staub-Bernasconi, 2018, S. 114-115).

Dieses Verständnis findet sich auch im aktuellen Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz wieder. Der Berufskodex betont, dass Fachpersonen Verantwortung für ihr professionelles Handeln übernehmen und dieses auf der Grundlage ihres Fach-,

Methoden- und Wertewissens ausrichten. Bei widersprüchlichen Aufträgen sind sie dazu angehalten, unterschiedliche Anforderungen kritisch zu reflektieren, ihre professionelle Position einzubringen und ihre Entscheidungen transparent zu begründen (AvenirSocial, 2026, S. 19-20).

Aus dem Tripelmandat ergibt sich zugleich die professionelle Rolle der Sozialen Arbeit. Fachpersonen bewegen sich kontinuierlich zwischen den Anliegen der Klient*innen, den Erwartungen der Organisation und den Anforderungen der Profession. Daraus entstehen Spannungsfelder, Loyalitätskonflikte und Zielkonflikte, die nicht durch die einseitige Orientierung an einem der drei Mandate gelöst werden können. Professionelles Handeln erfordert vielmehr die Fähigkeit, unterschiedliche Interessen auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse, berufsethischer Prinzipien und der Menschenrechte gegeneinander abzuwägen und verantwortbare Entscheidungen zu treffen (AvenirSocial, 2026, S. 6). Das Tripelmandat beschreibt damit die besondere professionelle Verantwortung der Sozialen Arbeit und bildet zugleich die Grundlage für die Anforderungen und Rollenerwartungen an Fachpersonen.

3.1.3 Anforderungen und Rollenerwartungen an Fachpersonen

Die professionelle Rolle von Sozialarbeitenden setzt nicht nur fachliches Wissen und methodische Kompetenzen voraus, sondern auch die Fähigkeit, Entscheidungen auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie berufsethischer Prinzipien zu reflektieren und zu begründen. Der Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz betont, dass Fachpersonen ihr Handeln kontinuierlich hinterfragen, ihre berufliche Haltung weiterentwickeln und Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeit übernehmen. Gleichzeitig sind sie aufgefordert, ihre fachlichen Kompetenzen laufend zu erweitern und sich aktiv am beruflichen Austausch sowie an der Weiterentwicklung der Profession zu beteiligen (AvenirSocial, 2026, S. 19-20).

Die professionelle Rolle ist zudem durch komplexe Entscheidungs- und Abwägungsprozesse geprägt. Der Berufskodex weist darauf hin, dass Fachpersonen ihre Tätigkeit häufig in Situationen ausüben, in denen unterschiedliche Interessen, gesetzliche Vorgaben, institutionelle Anforderungen und die Bedürfnisse der Klient*innen miteinander konkurrieren. Hinzu kommen Machtgefälle und berufsethische Dilemmata, welche eine sorgfältige Reflexion und nachvollziehbare Entscheidungsfindung erfordern (AvenirSocial, 2026, S. 19-20). Professionelles

Handeln bedeutet deshalb, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, Interessen gegeneinander abzuwägen und Entscheidungen transparent zu begründen.

Die Komplexität der professionellen Rolle zeigt sich auch in den spezifischen Merkmalen der Sozialen Arbeit. Galuske (2013) beschreibt fünf zentrale Merkmale, welche die Soziale Arbeit von anderen helfenden Professionen unterscheiden und gleichzeitig besondere Anforderungen an Fachpersonen stellen. Die *Allzuständigkeit* der Sozialen Arbeit zeigt sich darin, dass Fachpersonen in einer Vielzahl unterschiedlicher Lebens- und Problemfeldern tätig sind und dadurch über ein breites methodisches Wissen und hohe Flexibilität verfügen müssen. Gleichzeitig ist die Soziale Arbeit durch eine *fehlende Monopolisierung ihrer Tätigkeitsfelder* geprägt. Sozialarbeitende arbeiten deshalb häufig interdisziplinär und multiprofessionell, wodurch eine enge Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen erforderlich wird (S. 40-44). Eine weitere Herausforderung besteht nach Galuske (2013) darin, *professionelles Handeln gegenüber der Laienhilfe* zu legitimieren und abzugrenzen. Fachpersonen müssen ihre Entscheidungen durch reflektiertes, theoriegeleitetes und methodisch begründetes Handeln legitimieren. Ein weiteres Merkmal besteht darin, dass *Klient*innen als Co-Produzent*innen* sozialer Dienstleistungen verstanden werden. Der Erfolg professioneller Interventionen hängt daher wesentlich von der Mitwirkung und Kooperationsbereitschaft ab (S. 44-51). Schliesslich weist Galuske (2013) auf die *Abhängigkeit der Profession von staatlicher Steuerung* hin. Diese können die professionelle Autonomie einschränken und Spannungsfelder zwischen Hilfe und Kontrolle entstehen lassen (S. 51-54).

Ergänzend betont Staub-Bernasconi (2018), dass Fachpersonen ihre professionelle Rolle nicht ausschliesslich an institutionellen Vorgaben ausrichten dürfen. Aufgrund des dritten Mandats sind sie vielmehr verpflichtet, wissenschaftliche Erkenntnisse, berufsethische Grundsätze und die Menschenrechte in ihre Entscheidungen einzubeziehen und Aufträge kritisch zu reflektieren. Professionelles Handeln bedeutet somit, auch unter anspruchsvollen Rahmenbedingungen fachliche Verantwortung zu übernehmen und begründete professionelle Entscheidungen zu treffen (S. 116-117).

Die dargestellten Anforderungen verdeutlichen, dass die Tätigkeit in der Sozialen Arbeit ein hohes Mass an Fachkompetenz, Reflexionsfähigkeit und persönlicher Verantwortung voraussetzt. Zudem wird ersichtlich, dass professionelles Handeln

stets innerhalb organisationaler Rahmenbedingungen erfolgt. Komplexe Problemlagen, hohe Rollenerwartungen und anspruchsvolle Arbeitsbedingungen können Fachpersonen erheblich belasten. Deshalb richtet sich der Fokus nun auf die Arbeitsbedingungen in Organisationen der Sozialen Arbeit.

3.1.4 Arbeitsbedingungen in Organisationen der Sozialen Arbeit

Wie bereits in Kapitel 2.3 dargelegt wurde, findet professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit nicht losgelöst von seinem institutionellen Kontext statt, sondern ist in organisationale Strukturen eingebettet. Staatliche und nichtstaatliche Träger konkretisieren den gesellschaftlichen Auftrag der Sozialen Arbeit, indem sie für bestimmte Zielgruppen und Problemlagen entsprechende Dienstleistungen festlegen. Fachpersonen bearbeiten die Problemlagen ihrer Klient*innen damit innerhalb des Auftrags ihrer jeweiligen Organisation (Heiner, 2010, S. 192). Organisationen bestimmen zudem den Umfang und die Rahmenbedingungen ihrer Angebote und beeinflussen dadurch die Möglichkeiten, innerhalb derer Fachpersonen ihre Tätigkeit gestalten können (Heiner, 2010, S. 521-522).

Die Soziale Arbeit ist eng mit dem Sozialstaat verbunden. Sozialpolitische Entscheidungen beeinflussen, welche Aufgaben und Leistungen finanziert werden und welche Ressourcen dafür zur Verfügung stehen. Heiner (2010) weist darauf hin, dass Gesetzgebende und die öffentliche Hand weitgehend darüber entscheiden, welchen Zielgruppen in welchem Umfang und über welchen Zeitraum Unterstützung gewährt wird, während Trägerschaften nur begrenzt eigene Schwerpunkte setzen können (S. 73). Gleichzeitig ist die Soziale Arbeit in hohem Mass auf öffentliche Mittel angewiesen, da ihre Dienstleistungen nur selten gewinnbringend erbracht werden können (Heiner, 2010, S. 74-75). Fachpersonen bewegen sich dadurch innerhalb eines Rahmens, der wesentlich durch sozialstaatliche, rechtliche und finanzielle Vorgaben geprägt ist.

Trotz dieser Vorgaben verfügen Fachpersonen über fachliche Handlungsspielräume. Innerhalb des sozialstaatlichen Rahmens können sie das Vorgehen im Einzelfall weitgehend mit den Klient*innen und weiteren Akteur*innen aushandeln. Insbesondere die Gestaltung von Interventions- und Interaktionsprozessen ist nur begrenzt durch Vorgaben festgelegt (Heiner, 2010, S.70). Diese Autonomie ist jedoch in übergeordnete rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen eingebettet.

Heiner (2010) weist darauf hin, dass die Soziale Arbeit aufgrund ihrer Entstehung im Sozialstaat in besonderem Mass von staatlichen Organisationen abhängig ist und ihre professionelle Autonomie durch rechtliche und ökonomische Vorgaben begrenzt werden kann (S. 164-165). Professionelles Handeln bewegt sich damit zwischen fachlichen Gestaltungsmöglichkeiten und den institutionellen Bedingungen, unter denen die Leistungen Sozialer Arbeit erbracht werden.

Innerhalb dieses institutionellen Rahmens umfasst die Soziale Arbeit unterschiedliche Formen von Angeboten, die unter anderem ambulant, teilstationär oder stationär sowie kurz- oder langfristig ausgerichtet sein können. Organisationen bestimmen dabei auch Ziel- und Zeithorizonte ihrer Angebote und beeinflussen dadurch die Rahmenbedingungen der professionellen Arbeit (Heiner, 2010, S. 521-522). Gleichzeitig ist die Erbringung sozialer Dienstleistungen auf die Mitwirkung der Klient*innen angewiesen. Heiner (2010) beschreibt diese als Koproduktion, bei der Fachpersonen und Klient*innen gemeinsam an der Bearbeitung von Problemen beteiligt sind (S. 522). Dadurch treffen organisationale Vorgaben und fachliche Handlungsspielräume unmittelbar auf die individuellen Voraussetzungen und Bedürfnisse der Klient*innen.

Diese organisatorischen Voraussetzungen stehen jedoch zunehmend unter Druck. Die nationale Fachkräftestudie des Schweizerischen Dachverbands für die Berufsbildung im Sozialbereich (SAVOIRSOCIAL) und der Konferenz der Fachhochschulen für Soziale Arbeit Schweiz (SASSA) zeigt, dass die Rekrutierung qualifizierter Fachpersonen für viele Institutionen schwieriger geworden ist. Zwar konnten rund 90 % der ausgeschriebenen Stellen besetzt werden, jedoch gelang dies nur bei etwa 60 % der Stellen fristgerecht und mit der gewünschten Qualifikation. Gleichzeitig weist der Sozialbereich mit einer Fluktuationsrate von 22 % eine deutlich höhere Fluktuation auf als der schweizweite Durchschnitt von 16 %. Die Studie kommt zum Schluss, dass die grösste Herausforderung weniger in der Gewinnung neuer Fachkräfte als vielmehr in deren langfristiger Bindung liegt. Die hohe Fluktuation erhöht die Arbeitsbelastung der verbleibenden Mitarbeitenden und kann sowohl die Qualität der Leistungen als auch das verfügbare Angebotsvolumen beeinträchtigen (Amberg et al., 2025, S. 8-10).

Die beschriebenen Entwicklungen verdeutlichen, dass organisationale Rahmenbedingungen nicht nur die Qualität professioneller Dienstleistungen

beeinflussen, sondern auch Auswirkungen auf die psychische Gesundheit der Fachpersonen haben. Der Nationale Gesundheitsbericht 2025 zeigt, dass sowohl belastende Arbeitsbedingungen als auch vorhandene arbeitsbezogene Ressourcen mit dem Stressempfinden und der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen. Handlungsspielräume, unterstützendes Vorgesetztenverhalten, Wertschätzung und ein hohes Kontrollerleben über die eigenen Aufgaben werden dabei als bedeutsame Ressource für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz beschrieben (Schweizerisches Gesundheitsobservatorium, 2025, S. 294).

Diese Erkenntnisse verdeutlichen, dass gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen sowohl von sozialpolitischen Rahmenbedingungen als auch von den einzelnen Organisationen mitgestaltet werden. Daraus ergibt sich eine besondere Verantwortung der Organisationen, geeignete strukturelle Voraussetzungen für professionelles Handeln sowie den Schutz der psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu schaffen. Diese Verantwortung wird im nächsten Kapitel näher betrachtet.

3.2 Ethische und gesetzliche Verantwortung von Organisationen

Nach der Betrachtung der Arbeitsbedingungen in Organisationen der Sozialen Arbeit richtet sich der Fokus nun auf deren ethische und gesetzliche Verantwortung. Dabei werden zunächst die berufsethischen Grundlagen der Sozialen Arbeit erläutert. Anschliessend werden die gesetzlichen Grundlagen zum Schutz der Gesundheit am Arbeitsplatz und das betriebliche Gesundheitsmanagement und die Bedeutung präventiver Massnahmen behandelt. Ziel ist es, aufzuzeigen, welche Verantwortung Organisationen für die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen tragen und welchen Beitrag sie zum Erhalt der psychischen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden leisten können.

Organisationen tragen eine zentrale Verantwortung für die Gestaltung der Rahmenbedingungen, unter denen ihre Mitarbeitende tätig sind. Dabei kommt der Organisationsentwicklung eine besondere Bedeutung zu. Unkrig (2021) ordnet die Entwicklung und Förderung organisationaler Resilienz insbesondere dem Management und der Organisationsentwicklung zu und verdeutlicht damit, dass die Stärkung von Resilienz auch auf organisationaler Ebene ansetzen muss (S. 67).

Ergänzend betont Scherrmann (2015), dass Gesundheitsförderung in Organisationen nicht ausschliesslich auf das individuelle Gesundheitsverhalten abzielen sollte,

sondern ebenso die Arbeitsbedingungen und organisatorischen Rahmenbedingungen einbeziehen muss. Betriebliches Gesundheitsmanagement setzt entsprechend sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei den betrieblichen Verhältnissen an und zielt darauf ab, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen in der Organisation zu schaffen (S. 140-141). Die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen ist somit nicht nur eine organisatorische Aufgabe, sondern auch Ausdruck berufsethischer Verantwortung. Welche Verantwortung sich daraus für Organisationen ergibt, wird im Berufskodex Soziale Arbeit konkretisiert.

3.2.1 Berufsethische Grundlagen von Organisationen

Wie in Kapitel 3.1 dargelegt wurde, bildet der Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz den berufsethischen Orientierungsrahmen für professionelles Handeln. Die darin formulierten Werte und Handlungsleitlinien richten sich jedoch nicht ausschliesslich an einzelne Fachpersonen, denn sie bilden ebenso einen Bezugsrahmen für Organisationen, Arbeitgebende und Ausbildungsinstitutionen. Berufsethik wird damit nicht allein als individuelle Verantwortung verstanden, sondern als gemeinsame Aufgabe aller Akteur*innen, welche an der Gestaltung und Umsetzung Sozialer Arbeit beteiligt sind. Der Berufskodex verfolgt das Ziel, berufsethische Grundsätze nachhaltig in der Praxis zu verankern und deren Umsetzung durch Begleitinstrumente sowie einen fachlichen Austausch zu fördern (AvenirSocial, 2026, S. 7).

Für Organisationen ergibt sich daraus die Verantwortung, Rahmenbedingungen zu schaffen, welche die Umsetzung dieser berufsethischen Grundsätze im Berufsalltag ermöglichen. Berufsethisches Handeln setzt voraus, dass Fachpersonen ihre Entscheidungen reflektieren, fachlich begründen und sich mit komplexen Fragestellungen auseinandersetzen können. Damit dies gelingt, benötigen sie Organisationsstrukturen, welche kollegiale Beratung, fachlichen Austausch, Weiterbildungen und ethische Reflexion fördern. Der Berufskodex sieht hierfür unter anderem Begleitdokumente, Instrumente zur berufsethischen Entscheidungsfindung und Möglichkeiten zur Diskussion berufsethischer Fragestellungen vor. Gleichzeitig fordert er Fachpersonen auf, sich gegenüber Auftrag- und Arbeitgebenden dafür einzusetzen, dass der Berufskodex als verbindlicher Bezugsrahmen anerkannt und umgesetzt wird (AvenirSocial, 2026, S. 22).

Organisationen kommt in diesem Zusammenhang eine doppelte Verantwortung zu. Einerseits schaffen sie die strukturellen Voraussetzungen für professionelles und berufsethisch begründetes Handeln. Andererseits tragen sie Verantwortung für Arbeitsbedingungen, welche die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden langfristig fördern und erhalten. Wie bedeutsam diese Verantwortung ist, zeigt auch die aktuelle Fachkräftestudie von SAVOIRSOCIAL und SASSA. Die Studie hebt hervor, dass insbesondere eine wertschätzende Organisationskultur, unterstützende Führung, regelmässige Supervisionen sowie Möglichkeiten zur Mitgestaltung entscheidend dazu beitragen, Fachpersonen langfristig im Beruf zu halten (Amberg et al., 2025, S. 74-75). Organisationale Verantwortung umfasst demnach nicht nur die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, sondern ebenso die aktive Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und einer professionellen Organisationskultur.

Die berufsethische Verantwortung bildet damit die Grundlage für ihre gesetzliche Verantwortung von Organisationen gegenüber ihren Mitarbeitenden. Während der Berufskodex die ethischen Anforderungen beschreibt, konkretisieren arbeitsrechtliche Bestimmungen die Verpflichtungen zum Schutz der Gesundheit am Arbeitsplatz. Diese gesetzlichen Grundlagen werden im nächsten Abschnitt erläutert.

3.2.2 Gesetzliche Grundlagen zum Schutz der Gesundheit am Arbeitsplatz

Der Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz ist in der Schweiz durch verschiedene gesetzliche Grundlagen geregelt und verpflichtet Arbeitgebende, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die physische und psychische Gesundheit der Arbeitnehmenden geschützt wird. Zu den zentralen rechtlichen Grundlagen gehört das Arbeitsgesetz (ArG) (vgl. Kap. 1.1), die Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz (ArGV 3) vom 18. August 1993, SR 822.113, sowie das Obligationenrecht (OR) vom 30. März 1911, SR 220.

Eine zentrale Grundlage bildet Art. 6 ArG. Dieser verpflichtet Arbeitgebende, alle Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebs angemessen sind, um die Gesundheit der Arbeitnehmenden zu schützen und deren persönliche Integrität zu wahren. Konkretisiert wird diese Verpflichtung durch Art. 2 ArGV 3, wonach Arbeitsbedingungen so zu gestalten sind, dass gesundheitliche Beeinträchtigungen möglichst vermieden werden. Der Gesundheitsschutz umfasst dabei nicht nur

physische Belastungen, sondern schliesst auch psychosoziale Belastungsfaktoren ein, welche sich auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken können.

Die Verantwortung für den Gesundheitsschutz liegt jedoch nicht ausschliesslich bei den Arbeitgebenden. Gemäss Art. 6 Abs. 3 ArG sind Arbeitnehmende verpflichtet, den Arbeitgebenden bei der Umsetzung der Vorschriften zum Gesundheitsschutz zu unterstützen und sich an entsprechenden Massnahmen zu beteiligen. Gesundheitsschutz wird damit als gemeinsame Aufgabe von Organisation und Mitarbeitenden verstanden, wobei die Hauptverantwortung für die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen bei den Arbeitgebenden liegt.

Ergänzend verpflichtet Art. 328 OR Arbeitgebende im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht dazu, die Persönlichkeit der Arbeitnehmenden zu achten und zu schützen sowie auf deren Gesundheit angemessen Rücksicht zu nehmen. Daraus ergibt sich die Verpflichtung, organisatorische Massnahmen zu treffen, welche gesundheitliche Risiken möglichst verhindern und die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden langfristig erhalten.

Auffallend ist jedoch, dass das Arbeitsgesetz die psychische Gesundheit nicht ausdrücklich erwähnt. Der Begriff «Gesundheit» wird allgemein verwendet und bezieht sich somit sowohl auf die körperliche als auch auf die psychische Gesundheit. Eine explizite Regelung zur Prävention arbeitsbedingter psychischer Belastungen findet sich im Gesetzestext jedoch nicht. Die Konkretisierung erfolgt vielmehr durch Vollzugshilfen und Erläuterungen des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), welche den Schutz vor psychosozialen Risiken und die Förderung gesundheitlicher Arbeitsbedingungen als Bestandteil der gesetzlichen Arbeitgeberpflichten hervorheben (Staatssekretariat für Wirtschaft, o. J.).

Über die gesetzlichen Verpflichtungen einzelner Organisationen hinaus ergibt sich daraus auch ein Handlungsauftrag für die Sozialpolitik. Der Nationale Gesundheitsbericht 2025 verdeutlicht, dass die Förderung psychischer Gesundheit nicht ausschliesslich als Aufgabe einzelner Organisationen betrachtet werden kann, sondern verschiedene gesellschaftliche und politische Bereiche betrifft. Neben der Gesundheits-, Bildungs- und Sozialpolitik tragen auch weitere Politikbereiche zur psychischen Gesundheit der Bevölkerung bei. Der Bericht hebt deshalb hervor, dass psychische Gesundheit als Querschnittsthema betrachtet und systemisch in relevante

Politikbereiche integriert werden sollte (Schweizerisches Gesundheitsobservatorium, 2025, S. 440).

Die gesetzlichen Grundlagen verdeutlichen damit, dass Organisationen nicht nur verpflichtet sind, gesundheitliche Gefährdungen zu vermeiden, sondern auch geeignete Rahmenbedingungen für den Erhalt der psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu schaffen. Wie diese Verantwortung über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus systematisch wahrgenommen werden kann, zeigt das betriebliche Gesundheitsmanagement als präventiver Ansatz.

3.2.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement als präventiver Ansatz

Die ethischen und gesetzlichen Verpflichtungen von Organisationen bilden die Grundlage für die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. Eine zentrale Möglichkeit, dieser Verantwortung systematisch nachzukommen, stellt das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) dar. Es umfasst die systemische Planung, Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung gesundheitsbezogener Massnahmen und soll nachhaltig in den bestehenden Strukturen und Prozessen einer Organisation verankert werden. Dabei werden unterschiedliche Ebenen des Betriebs berücksichtigt und sowohl die Organisation und Führung als auch die Mitarbeitenden in die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen einbezogen. Betriebliches Gesundheitsmanagement versteht unter Gesundheit damit nicht als ausschliesslich individuelles Anliegen, sondern als eine organisationale Aufgabe, die systematisch in betriebliche Strukturen und Prozesse integriert wird (Baumgartner & Burger, 2018, S. 42-43).

Ein wirksames betriebliches Gesundheitsmanagement verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz. Gesundheitsförderliche Interventionen können auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen und sowohl die Gestaltung der betrieblichen Rahmenbedingungen als auch die Führung und das Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden berücksichtigen. Die verschiedenen Handlungsfelder werden dabei nicht unabhängig voneinander betrachtet, sondern in ein übergeordnetes BGM-Gesamtsystem eingebunden. Dadurch können gesundheitsbezogene Massnahmen aufeinander abgestimmt und mit bestehenden Strukturen und Prozessen der Organisation verbunden werden. Entscheidend ist zudem, BGM nicht als einmalige Massnahme zu verstehen, sondern als kontinuierlichen Prozess, der die Analyse der Ausgangslage, die Festlegung von

Zielen, die Planung und Umsetzung geeigneter Massnahmen sowie deren Evaluation umfasst (Baumgartner & Burger, 2018, S. 45-46).

Auch die Überlegungen von Hafen (2010) lassen sich mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement in Verbindung bringen. Er versteht Prävention als die gezielte Stärkung von Schutzfaktoren bei gleichzeitiger Reduktion von Risikofaktoren (S. 393). Prävention beschränkt sich nach diesem Verständnis nicht nur auf die Verhinderung gesundheitlicher Beeinträchtigungen, sondern verfolgt das Ziel, Bedingungen zu schaffen, welche die Entstehung und den Erhalt von Gesundheit begünstigen. Risiko- und Schutzfaktoren sind dabei nicht unabhängig voneinander zu betrachten, sondern beeinflussen sich gegenseitig (Hafen, 2019, S. 2). Für Organisationen bedeutet dies, dass gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen nicht allein durch die Verringerung von Belastungen entstehen. Ebenso ist die gezielte Förderung organisationaler und sozialer Schutzfaktoren von Bedeutung. Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement kann an beiden Seiten ansetzen, indem gesundheitsrelevante Belastungen und Ressourcen systematisch erfasst, entsprechende Massnahmen geplant und umgesetzt sowie deren Wirkung überprüft werden. Auf diese Weise wird Gesundheitsförderung als kontinuierlicher organisationaler Prozess verstanden und dauerhaft in den betrieblichen Strukturen verankert (Baumgartner & Burger, 2018, S. 45-46).

Diese Sichtweise wird auch durch das Staatssekretariat für Wirtschaft gestützt. Das SECO weist darauf hin, dass psychosoziale Risiken häufig durch die Arbeitsorganisation, Führungsstrukturen und das soziale Arbeitsumfeld beeinflusst werden. Präventionsmassnahmen sollten deshalb in erster Linie an den Arbeitsbedingungen ansetzen und nicht ausschliesslich auf das Verhalten einzelner Mitarbeiter ausgerichtet sein. Eine gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation, klare Zuständigkeiten, Handlungsspielräume sowie eine wertschätzende Führung tragen wesentlich dazu bei, psychosoziale Risiken zu reduzieren und die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden nachhaltig zu fördern (Staatssekretariat für Wirtschaft, o. J.). Diese Erkenntnisse decken sich mit den Ausführungen von Scherrmann (2015). Er betont, dass Prävention nicht erst bei bereits bestehenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen ansetzen darf, sondern Teil einer nachhaltigen Organisationsentwicklung sein sollte (S. 87). Betriebliches Gesundheitsmanagement ermöglicht Organisationen, arbeitsbedingte Belastungen frühzeitig zu erkennen,

geeignete Präventionsmassnahmen einzuleiten und die Gesundheit der Mitarbeitenden langfristig zu stärken. Gleichzeitig profitieren Organisationen von einer höheren Arbeitszufriedenheit, geringeren Fehlzeiten und einer langfristigen Sicherung ihrer Leistungsfähigkeit (Scherrmann, 2015, S. 87-90).

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement stellt somit einen zentralen präventiven Ansatz für Organisationen der Sozialen Arbeit dar. Es unterstützt Organisationen dabei, ihre ethischen und gesetzlichen Verpflichtungen wahrzunehmen, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen nachhaltig zu gestalten sowie Schutzfaktoren systematisch zu stärken und Belastungsfaktoren frühzeitig zu reduzieren. Dadurch leistet es einen wesentlichen Beitrag zum Erhalt der psychischen Gesundheit und der langfristigen Arbeitsfähigkeit von Fachpersonen. Auf dieser Grundlage werden die zentralen Erkenntnisse des theoretischen Teils im nachfolgenden Fazit zusammengeführt.

3.3 Fazit

Die Ausführungen dieses Kapitels verdeutlichen, dass professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit nicht losgelöst von seinen organisationalen, ethischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen betrachtet werden kann. Das Leitverständnis der Sozialen Arbeit, das Tripelmandat sowie die Anforderungen an Fachpersonen bilden die Grundlage professionellen Handelns und machen gleichzeitig deutlich, dass Sozialarbeitende in einem komplexen Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen und Verantwortlichkeiten tätig sind. Arbeitsbedingungen, Führungsstrukturen, personelle und finanzielle Ressourcen sowie Möglichkeiten zur fachlichen Reflexion beeinflussen sowohl die Qualität professioneller Arbeit als auch die psychische Gesundheit und langfristige Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden.

Darüber hinaus wird deutlich, dass Organisationen eine besondere Verantwortung für die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen tragen. Diese Verantwortung ergibt sich nicht nur aus berufsethischen Grundsätzen, sondern ebenso aus gesetzlichen Verpflichtungen zum Schutz der Gesundheit am Arbeitsplatz. Ein systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement bietet Organisationen die Möglichkeit, diese Verantwortung wahrzunehmen, indem gesundheitsförderliche Strukturen geschaffen, Schutzfaktoren gestärkt und Belastungsfaktoren frühzeitig reduziert werden. Die Förderung der psychischen Gesundheit von Fachpersonen setzt

somit sowohl individuelle Ressourcen als auch geeignete organisationale und sozialpolitische Rahmenbedingungen voraus.

Die theoretischen Grundlagen der Kapitel 2 und 3 verdeutlichen damit, dass Resilienz von Fachpersonen der Sozialen Arbeit durch das Zusammenspiel individueller, sozialer und organisationaler Einflussfaktoren entsteht. Während Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen der Resilienz sowie zentrale Schutz- und Belastungsfaktoren erläutert, zeigt Kapitel 3 auf, unter welchen beruflichen und organisationalen Rahmenbedingungen diese Faktoren wirksam werden. Diese Erkenntnisse bilden die theoretische Grundlage für die nachfolgende empirische Untersuchung, in welcher untersucht wird, welche organisationalen Schutzfaktoren Fachpersonen der Sozialen Arbeit als besonders bedeutsam für die Förderung ihrer Resilienz wahrnehmen.

4 Empirische Untersuchung

In diesem Kapitel wird die empirische Untersuchung beschrieben, die neben den theoretischen Grundlagen zur Beantwortung der Forschungsfrage beiträgt. Dabei wird aufgezeigt, weshalb ein quantitatives Vorgehen gewählt wurde, wie die Datenerhebung durchgeführt wurde und auf welche Weise die Daten ausgewertet wurden. Die Untersuchung basiert auf einer quantitativen Forschungsstrategie. Diese eignet sich, um Einschätzungen einer grösseren Gruppe standardisiert zu erfassen und anschliessend statistisch auszuwerten. Dadurch können Häufigkeiten, Muster und mögliche Zusammenhänge innerhalb der Zielgruppe sichtbar gemacht werden (vgl. Raithel, 2008, S. 8).

4.1 Forschungsdesign und Methodik

Das Forschungsdesign legt fest, wie eine Untersuchung geplant und durchgeführt wird. Es verbindet die theoretischen Überlegungen mit dem praktischen Vorgehen und bildet damit den methodischen Rahmen der empirischen Untersuchung (Stein, 2022, S. 143). Ausgehend von der Forschungsfrage *«Wie erleben Fachpersonen den Einfluss organisationaler Ressourcen auf ihre Resilienz im Berufsalltag?»* wurden die einzelnen Schritte der Untersuchung festgelegt.

Zunächst wurde die Forschungsfrage präzisiert und theoretisch eingeordnet. Die Konzepte der Salutogenese sowie Ansätze der Resilienzforschung bildeten dafür die

Grundlage. Sie halfen dabei, relevante Begriffe zu klären, Variablen abzuleiten und die späteren Ergebnisse einzuordnen. Auf dieser Basis wurden Hypothesen entwickelt und die zentralen Inhalte in messbare Indikatoren übersetzt. Da bisher nur begrenzt bekannt ist, wie Sozialarbeiter*innen auf Sozialdiensten den Zusammenhang zwischen organisationalen Ressourcen und ihrer persönlichen Resilienz erleben, wurde die Untersuchung explorativ angelegt (vgl. Stein, 2022, S. 144-145).

4.2 Hypothesen

Auf Grundlage der theoretischen Bezüge zur Salutogenese, zum Resilienzmodell sowie der Forschungsfrage wurden folgende Hypothesen abgeleitet (vgl. Raithel, 2008, S. 28):

H1: Je klarer die organisationalen Strukturen und Prozesse wahrgenommen werden, desto höher ist das Kohärenzgefühl (Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Bedeutsamkeit) der Fachpersonen.

H2: Je besser die organisationalen Ressourcen (Führung, Teamkultur, Unterstützungsangebote) in einer Institution ausgeprägt sind, desto höher ist die persönliche Resilienz der Fachpersonen.

H3: Eine positiv wahrgenommene Teamkultur steht in einem positiven Zusammenhang mit der erlebten Resilienz der Fachpersonen.

4.3 Variablen

Um die Hypothesen empirisch überprüfen zu können, mussten die darin enthaltenen theoretischen Konstrukte in messbare Variablen übersetzt werden. Dazu wurden zunächst die unabhängigen und abhängigen Variablen bestimmt, die sich aus den in Kapitel 4.2 formulierten Hypothesen ergeben. Anschliessend wurden geeignete Indikatoren festgelegt, mit deren Hilfe die einzelnen Konstrukte im Fragebogen erfasst und statistisch ausgewertet werden konnten (vgl. Stein, 2022, S. 145-146).

4.3.1 Unabhängige Variablen

Die unabhängigen Variablen beschreiben organisationale Merkmale, die einen Einfluss auf Resilienzprozesse haben können (vgl. Stein, 2022, S. 147).

Die erste unabhängige Variable ist die wahrgenommene **strukturelle Klarheit**. Sie beschreibt, wie eindeutig, nachvollziehbar und transparent Fachpersonen die

organisationalen Strukturen, Prozesse, Rollen und Zuständigkeiten erleben (Hassan, 2013, S. 717).

Eine weitere unabhängige Variable bilden die **organisationalen Ressourcen**. Dazu gehören zeitliche und personelle Ressourcen, Unterstützungsangebote wie Supervision, die Verfügbarkeit von Vertretungsregelungen sowie etablierte Prozesse im Umgang mit Krisensituationen (vgl. Kapitel 2.3.3 & 3.1.4).

Zusätzlich wird die **Teamkultur** als unabhängige Variable berücksichtigt. Sie beschreibt die wahrgenommene Qualität der Zusammenarbeit innerhalb eines Teams. Erfasst werden Aspekte wie gegenseitige Unterstützung, Wertschätzung sowie der Umgang mit Konflikten (vgl. Kapitel 2.3.2).

4.3.2 Abhängige Variablen

Als abhängige Variablen werden das arbeitsbezogene **Kohärenzgefühl** sowie die **persönliche Resilienz** der Fachpersonen untersucht. Das Kohärenzgefühl wird nach Antonovsky (1997) durch die drei Komponenten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit beschrieben. Daraus lässt sich ableiten, dass es im Arbeitskontext relevant ist, inwieweit Mitarbeiter*innen ihren Berufsalltag als nachvollziehbar, bewältigbar und sinnvoll erleben. Organisationale Rahmenbedingungen, die Orientierung bieten und unterstützende Ressourcen bereitstellen, können zur Stärkung dieses Kohärenzgefühls beitragen (S. 34-36).

Die zweite abhängige Variable ist die persönliche Resilienz. Sie beschreibt die Fähigkeit von Fachpersonen, mit beruflichen Belastungen umzugehen, sich von schwierigen Situationen zu erholen und angemessene Bewältigungsstrategien zu entwickeln. In dieser Arbeit wird Resilienz als dynamischer Prozess verstanden, der im Zusammenspiel individueller und organisationaler Faktoren entsteht. Organisationale Rahmenbedingungen können dabei einen fördernden oder hemmenden Einfluss auf die Resilienz von Fachpersonen ausüben (vgl. Kapitel 2.1.1).

4.3.3 Operationalisierung der Variablen

Damit die theoretischen Konstrukte untersucht werden können, wurden sie anhand konkreter Indikatoren messbar gemacht. Die Erhebung erfolgte über standardisierte Items mit einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 5 = trifft völlig

zu). Die Fragen wurden so formuliert, dass die zentralen Merkmale der jeweiligen Variablen möglichst präzise erfasst werden können (vgl. Burzan, 2022, S. 765-766).

Die wahrgenommene **strukturelle Klarheit** wurde über die Einschätzung der Fachpersonen zu Rollen, Zuständigkeiten und Arbeitsprozessen erfasst. Zudem wurden die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungswegen sowie die Transparenz der Informationsweitergabe berücksichtigt (vgl. Hassan, 2013, S. 717).

Die **organisationalen Ressourcen** wurden anhand von Fragen zu zeitlichen und personellen Ressourcen, Unterstützungsangeboten, dem Umgang mit Krisensituationen sowie dem Zugang zu Supervision und Austauschformaten erhoben (vgl. Kapitel 2.3.3 & 3.1.4).

Die **Teamkultur** wurde über Aspekte wie gegenseitige Unterstützung, Wertschätzung, Konfliktbearbeitung und die allgemeine Qualität der Zusammenarbeit innerhalb des Teams erfasst (vgl. Kapitel 2.3.2).

Das arbeitsbezogene **Kohärenzgefühl** wurde anhand der Dimensionen Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit gemessen. Die Fachpersonen beurteilten dabei beispielsweise, wie gut sie Arbeitsabläufe verstehen, wie bewältigbar sie ihre Aufgaben einschätzen und inwiefern sie ihre Tätigkeit als sinnvoll erleben (vgl. Kapitel 2.2.1).

Die **persönliche Resilienz** wurde über Fragen zur emotionalen Erholungsfähigkeit, zum Umgang mit Belastungen sowie zur Nutzung von Bewältigungsstrategien erfasst (vgl. Kapitel 2.1.1).

Durch die Operationalisierung konnten die theoretischen Konzepte statistisch untersucht und für die Überprüfung der Hypothesen nutzbar gemacht werden (vgl. Burzan, 2022, S. 763).

4.4 Eckdaten

Für die Durchführung der Untersuchung wurden folgende Eckdaten festgelegt:

Zeitraum der Erhebung: Die Datenerhebung erfolgte einmalig im Zeitraum vom 05.01.2026 bis 28.02.2026.

Messinstrument: Für die Untersuchung wurde ein standardisierter, geschlossener Fragebogen verwendet, der mit Microsoft Forms erstellt wurde. Die Items sind nominal- und ordinalskaliert und basieren auf den theoretisch abgeleiteten Indikatoren.

Häufigkeit der Erhebung: Die Erhebung erfolgte einmalig.

Untersuchungspersonen: Befragt wurden Sozialarbeiter*innen, die auf Sozialdiensten in der Deutschschweiz tätig sind.

4.5 Datenerhebung und Auswahlverfahren

Für die Datenerhebung wurde ein quantitatives Forschungsdesign gewählt, das auf einer standardisierten Online-Befragung basiert. Ziel der Untersuchung war es, zu erfassen, wie Fachpersonen auf Sozialdiensten organisationale Ressourcen wahrnehmen und welchen Einfluss diese auf ihre persönliche Resilienz haben. Da die Daten zu einem bestimmten Zeitpunkt erhoben wurden, kam ein Querschnittsdesign zum Einsatz. Dieses eignet sich insbesondere für explorative Fragestellungen, bei denen eine aktuelle Bestandsaufnahme im Vordergrund steht (vgl. Stein, 2022, S. 147–151).

Für die Auswahl der Stichprobe stellte sich die Frage nach einem geeigneten Verfahren. Die Grundgesamtheit umfasst grundsätzlich alle Sozialarbeiter*innen, die in der Deutschschweiz auf einem Sozialdienst tätig sind. Da jedoch keine vollständige und öffentlich zugängliche Liste dieser Fachpersonen existiert, konnten die Voraussetzungen für eine Zufallsstichprobe nicht erfüllt werden. Eine probabilistische Stichprobenziehung war deshalb nicht möglich (vgl. Stein, 2022, S. 155). Aus diesem Grund wurde ein nicht-probabilistisches Stichprobenverfahren in Form eines Convenience Samplings beziehungsweise einer selbstselektiven Online-Stichprobe gewählt. Die Umfrage wurde an insgesamt 75 Sozialdienste in der Deutschschweiz versendet. Die jeweiligen Führungspersonen wurden mittels eines Begleitbriefs (vgl. Anhang B) über die Untersuchung informiert und gebeten, den Link zur Online-Befragung an ihre Mitarbeiter*innen weiterzuleiten. Die Teilnahme erfolgte freiwillig und anonym. Mit diesem Vorgehen sollte eine möglichst breite und vielfältige Gruppe von Sozialarbeiter*innen erreicht werden. Obwohl das gewählte Verfahren keine statistische Repräsentativität gewährleistet, ermöglicht es einen explorativen Einblick in die Einschätzungen von Sozialarbeiter*innen zu organisationalen Ressourcen und Resilienz (vgl. Akreimi, 2022, S. 413-414).

5 Datenauswertung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Zunächst werden die angewandten Auswertungsmethoden beschrieben. Dazu gehören die deskriptive Auswertung, die Bildung von Skalen, die Verwendung von Kreuztabellen sowie der Umgang mit Mehrfachantworten. Anschliessend wird die Stichprobe anhand soziodemografischer Merkmale und des beruflichen Kontexts beschrieben. Ergänzend werden die aktuelle Arbeitssituation und das wahrgenommene Stresserleben der befragten Fachpersonen dargestellt.

Im weiteren Verlauf werden die Ergebnisse entlang der zentralen Themenbereiche der Befragung vorgestellt. Dazu zählen die strukturellen Rahmenbedingungen, Unterstützung und Teamkultur, Führung und Organisationskultur sowie Aspekte der Salutogenese und der individuellen Resilienz. Zudem wird untersucht, wie organisationale Faktoren mit der wahrgenommenen Resilienz der Fachpersonen zusammenhängen. Den Abschluss des Kapitels bildet die Überprüfung der formulierten Hypothesen. Dabei wird aufgezeigt, inwieweit die erhobenen Daten die theoretischen Annahmen stützen oder widerlegen.

5.1 Auswertungsmethode

Nach der Datenerhebung wurden die erhobenen Daten aus Microsoft Forms exportiert und in Excel für die Auswertung aufbereitet. Dabei wurden die Datensätze zunächst auf Vollständigkeit geprüft und bereinigt. Anschliessend erfolgte die numerische Aufbereitung der Antworten, um eine statistische Auswertung zu ermöglichen (vgl. Lück & Landrock, 2022, S. 521). Da der Fragebogen ausschliesslich geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten enthielt, konnten die Daten quantitativ ausgewertet werden. Zur Beschreibung der einzelnen Variablen wurden deskriptive statistische Verfahren eingesetzt. Dazu zählen insbesondere Häufigkeiten, Prozentwerte und teilweise Mittelwerte, um die Verteilung der Antworten darzustellen (vgl. Blasius & Baur, 2022, S. 728). Auch die soziodemografischen Merkmale der Teilnehmenden wurden mithilfe von Häufigkeitsverteilungen und Anteilswerten ausgewertet. Für die Überprüfung der Hypothesen wurden thematisch zusammengehörende Items teilweise zu Skalen zusammengefasst. Auf diese Weise konnten Konstrukte wie Teamkultur, Führung oder Resilienz quantitativ erfasst werden. Zusätzlich wurden Kreuztabellen verwendet, um Zusammenhänge zwischen

ausgewählten Variablen zu untersuchen. Fragen mit Mehrfachantworten wurden separat ausgewertet, indem die einzelnen Antwortoptionen und deren Häufigkeiten dargestellt wurden (vgl. Friedrichs & Lesske, 2022, S. 323–327).

5.1.1 Deskriptive Auswertung

Die deskriptive Statistik wurde verwendet, um die erhobenen Daten systematisch auszuwerten und übersichtlich darzustellen. Dabei wurden die Antworten der Teilnehmer*innen mithilfe von Häufigkeiten, Prozentwerten, Tabellen und teilweise Mittelwerten zusammengefasst. Auf diese Weise konnten zentrale Merkmale der Stichprobe sowie erste Tendenzen in den Antworten sichtbar gemacht werden (vgl. Blasius & Baur, 2022, S. 728-729).

5.1.2 Bildung von Skalen

Mehrere Fragen des Fragebogens erfassten dasselbe inhaltliche Konstrukt. Um diese Informationen zusammenzuführen, wurden für ausgewählte Themenbereiche Skalen gebildet. Dazu wurde für jede befragte Person ein Durchschnittswert über mehrere thematisch zusammengehörende Items berechnet. Auf diese Weise entstanden Skalen zu den Bereichen Teamkultur, strukturelle Klarheit, Führungsqualität, Kohärenzgefühl und persönliche Resilienz. Die Zusammenfassung mehrerer Items zu einem Gesamtwert ermöglichte eine übersichtlichere Darstellung der Daten und erleichterte die anschließende Auswertung sowie die Überprüfung der Hypothesen (vgl. Latcheva & Davidov, 2022, S. 1169).

5.1.3 Kreuztabelle

Für die Überprüfung der Zusammenhangshypothesen wurden Kreuztabellen eingesetzt. Sie ermöglichen es, zwei Variablen gleichzeitig zu betrachten und deren Verteilung gegenüberzustellen. Dadurch lassen sich mögliche Zusammenhänge zwischen verschiedenen Merkmalen erkennen und übersichtlich darstellen (vgl. Friedrichs & Lesske, 2022, S. 326-328).

In der vorliegenden Untersuchung wurde beispielsweise analysiert, ob höhere Ausprägungen bei der Teamkultur, der Führungsqualität oder der strukturellen Klarheit mit höheren Ausprägungen des Kohärenzgefühls beziehungsweise der persönlichen Resilienz zusammenhängen. Dazu wurden die entsprechenden Skalen zunächst gebildet und anschließend in die Kategorien niedrig, mittel und hoch eingeteilt. Die

Verwendung von Kreuztabellen eignete sich insbesondere für die formulierten Hypothesen, da diese Zusammenhänge im Sinne von «Je ... desto ...» beschreiben. Ziel war es nicht, Ursache-Wirkungs-Beziehungen nachzuweisen, sondern mögliche Zusammenhänge zwischen den Variablen explorativ sichtbar zu machen (vgl. Friedrichs & Lesske, 2022, S. 326-328).

5.1.4 Auswertung von Mehrfachantworten

Bei den Fragen zu resilienzfördernden und resilienzhemmenden Faktoren waren Mehrfachantworten möglich. Für die Auswertung wurden die einzelnen Antwortoptionen separat betrachtet und deren Häufigkeiten erfasst. Dadurch wurde sichtbar, welche organisationalen Faktoren von den Befragten besonders häufig als unterstützend beziehungsweise belastend eingeschätzt wurden (vgl. Lück & Landrock, 2022, S. 519).

5.2 Darstellung allgemeine Ergebnisse

Der Fragebogen war in verschiedene Themenbereiche gegliedert, die sich an den theoretischen Grundlagen der Arbeit sowie an der Forschungsfrage orientierten. Neben Fragen zu organisationalen Rahmenbedingungen, Teamkultur, Führung, Kohärenzgefühl und Resilienz wurden auch soziodemografische Merkmale sowie Angaben zum beruflichen Kontext erhoben. Diese Informationen ermöglichen eine Beschreibung der Stichprobe und geben einen Überblick über die Zusammensetzung der befragten Sozialarbeiter*innen. Zu Beginn der Befragung wurden zudem zwei sogenannte Icebraker-Fragen gestellt. Sie sollten den Einstieg in die Umfrage erleichtern und den Teilnehmer*innen die Möglichkeit geben, ihre aktuelle Arbeitssituation sowie ihr subjektives Stresserleben der vergangenen Wochen einzuschätzen. Die Antworten liefern gleichzeitig erste Hinweise auf die allgemeine Belastungssituation der Befragten und bilden einen wichtigen Ausgangspunkt für die Einordnung der nachfolgenden Ergebnisse zu organisationalen Ressourcen und Resilienz.

5.2.1 Soziodemografische Merkmale und beruflicher Kontext

Abbildung 1 zeigt die Altersverteilung der Teilnehmer*innen. Die grösste Altersgruppe war mit rund 38 % die Gruppe der 30- bis 39-Jährigen. Es folgten die 20- bis 29-Jährigen mit etwa 23 %. Die Altersgruppen der 40- bis 49-Jährigen sowie der 50- bis 59-Jährigen waren mit rund 17 % beziehungsweise 13 % vertreten. Personen im Alter

von 60 Jahren oder älter machten etwa 9 % der Stichprobe aus. Nur ein sehr kleiner Anteil machte keine Angabe zum Alter.

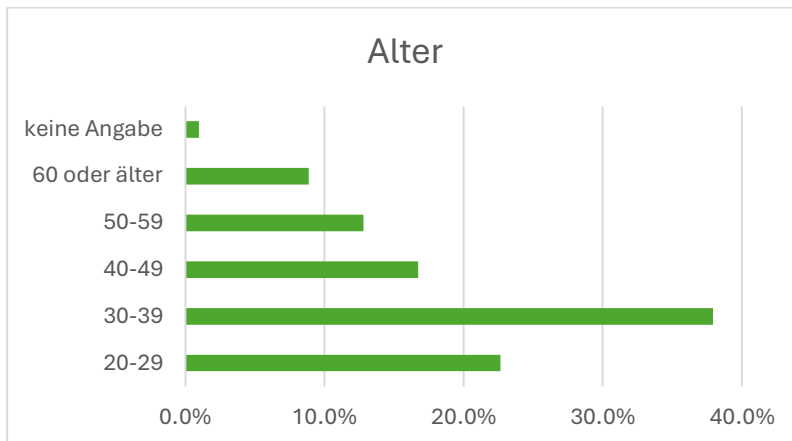


Abbildung 1: Balkendiagramm zur Altersverteilung, Angabe in Prozent (eigene Erhebung)

Wie Abbildung 2 zeigt, waren 77.3 % der Teilnehmer*innen weiblich. Männer machten einen Anteil von 20.7 % aus. 2.0 % machten keine Angaben zum Geschlecht.

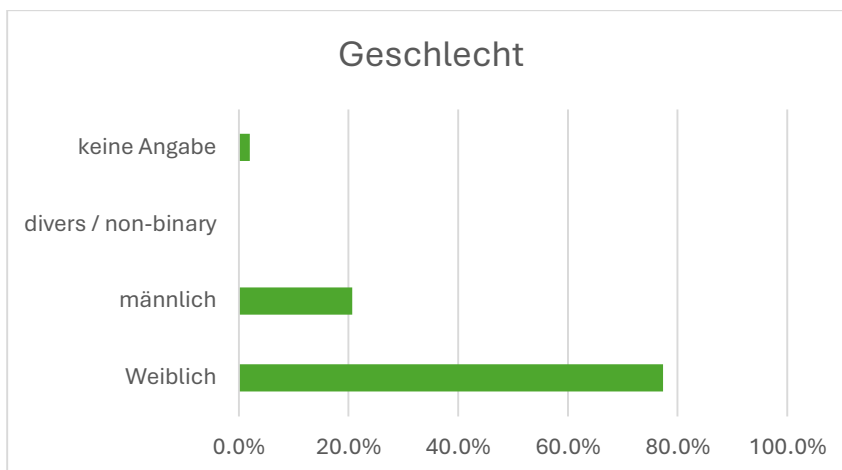


Abbildung 2: Balkendiagramm zur Geschlechterverteilung, Angabe in Prozent (eigene Erhebung)

Abbildung 3 zeigt die Verteilung der Berufserfahrung der Teilnehmer*innen. Die Stichprobe setzt sich überwiegend aus Fachpersonen mit mehrjähriger Berufspraxis zusammen. Den grössten Anteil bilden Personen mit mehr als 12 Jahren Berufserfahrung (ca. 35 %). Ebenfalls stark vertreten sind Fachpersonen mit 4 bis 7 Jahren (ca. 25 %) sowie mit 1 bis 3 Jahren Berufserfahrung (ca. 22 %). Rund 16 % verfügen über 8 bis 12 Jahre Berufserfahrung. Der Anteil der Fachpersonen mit weniger als einem Jahr Berufserfahrung fällt mit etwa 4 % vergleichsweise gering aus.

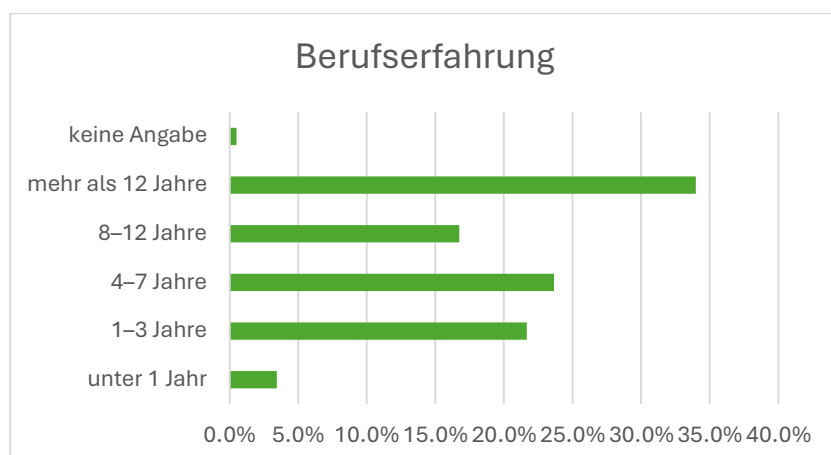


Abbildung 3: Balkendiagramm zur Berufserfahrung, Angabe in Prozent (eigene Erhebung)

Abbildung 4 zeigt, dass die Mehrheit der Teilnehmenden als Fachperson beziehungsweise Mitarbeiter*in tätig ist (ca. 75 %). Kleinere Anteile entfallen auf Personen in Leitungsfunktionen, insbesondere auf Teamleitungen (ca. 10 %) sowie vereinzelt auf Bereichs- und Geschäftsleitungen. Praktikantinnen sind in der Stichprobe nur in geringem Umfang vertreten. Auch die Kategorien «Sonstiges» und «keine Angabe» wurden nur selten gewählt.

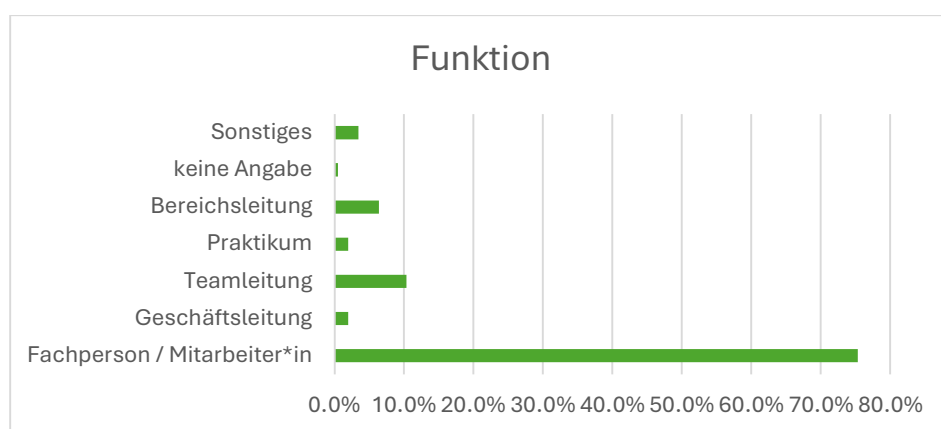


Abbildung 4: Balkendiagramm zur Funktion der Befragten, Angabe in Prozent (eigene Erhebung)

Abbildung 5 zeigt die regionale Verteilung der Teilnehmenden nach Arbeitskanton. Die grössten Anteile der Stichprobe stammen aus den Kantonen Luzern und Zürich. Ebenfalls vertreten sind Fachpersonen aus den Kantonen Aargau und Bern. Die

übrigen Kantone weisen jeweils deutlich kleinere Anteile auf. Insgesamt nahmen Sozialarbeiter*innen aus 13 verschiedenen Kantonen an der Befragung teil.

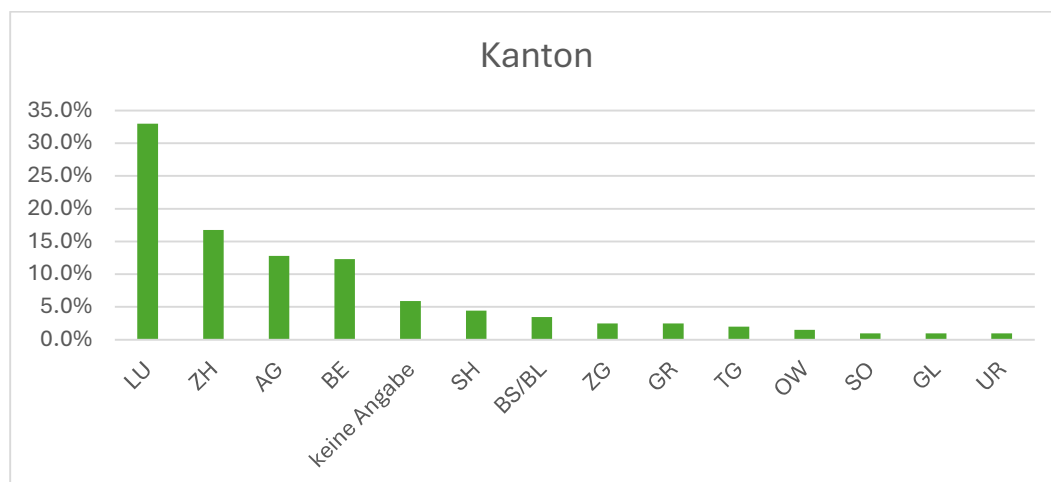


Abbildung 5: Säulendiagramm regionale Verteilung, Angabe in Prozent (eigene Erhebung)

5.2.2 Arbeitssituation und Stresserleben

Abbildung 6 zeigt die Einschätzung der aktuellen Arbeitssituation durch die Befragten. Der grösste Anteil bewertet die Arbeitssituation als eher belastend (ca. 35 %). Rund 25 % schätzen ihre Situation als neutral ein. Etwa 17 % der Teilnehmer*innen erleben ihre Arbeitssituation als eher unterstützend, während rund 15 % sie als sehr unterstützend beurteilen. Demgegenüber empfinden etwa 12 % ihre Arbeitssituation als sehr belastend. Nur wenige Personen machten keine Angabe. Insgesamt entfallen die meisten Nennungen auf die Kategorien «eher belastend» und «neutral». Gleichzeitig bewertete rund ein Drittel der Teilnehmenden die Arbeitssituation als eher oder sehr unterstützend.

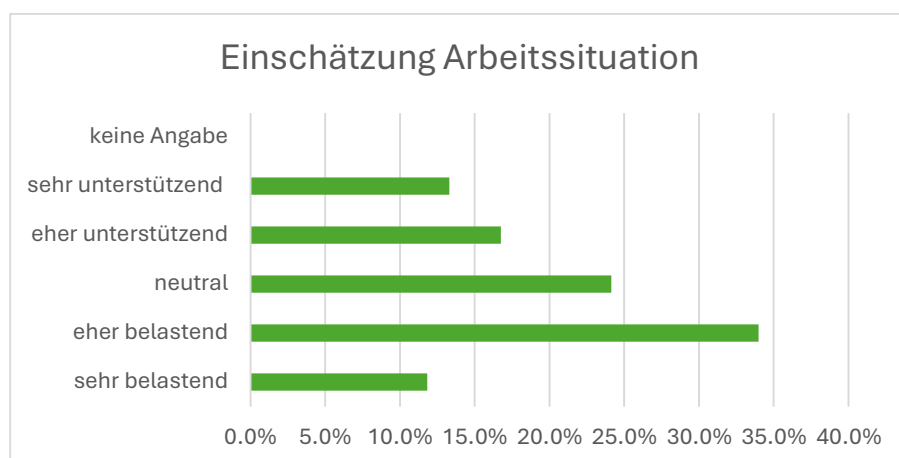


Abbildung 6: Balkendiagramm zur Einschätzung der Arbeitssituation, Angabe in Prozent (eigene Erhebung)

Abbildung 7 zeigt die Einschätzung des aktuellen Stresserlebens der Teilnehmer*innen. Der grösste Anteil gibt an, eher gestresst zu sein (ca. 55 %). Rund 20 % bewerten ihr Stresserleben als neutral. Etwa 15 % der Befragten fühlen sich sehr gestresst. Demgegenüber geben rund 10 % an, eher entspannt zu sein, während nur ein sehr kleiner Anteil angibt, sehr entspannt zu sein. Insgesamt entfallen die meisten Nennungen auf die Kategorien «eher gestresst» und «sehr gestresst». Entspannte Einschätzungen wurden deutlich seltener genannt.

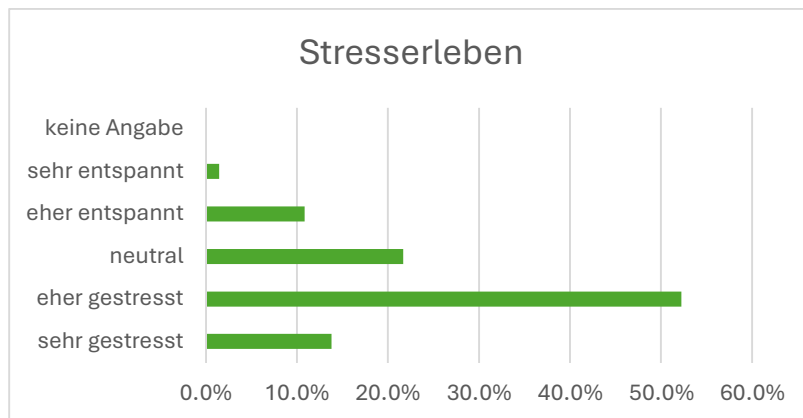


Abbildung 7: Balkendiagramm zum Stresserleben, Angabe in Prozent (eigene Erhebung)

5.3 Darstellung der spezifischen Ergebnisse

Im folgenden werden die Ergebnisse zu den einzelnen Themenbereichen der Befragung dargestellt. Die Gliederung orientiert sich am Aufbau des Fragebogens und umfasst folgende Bereiche:

- Organisationale Rahmenbedingungen
- Unterstützung und Teamkultur
- Führung und Organisationskultur
- Kohärenzgefühl im Sinne der Salutogenese
- Resilienz der Fachpersonen
- Wahrgenommener Einfluss organisationaler Faktoren auf die eigene Resilienz

Die Ergebnisse werden deskriptiv dargestellt und nach den jeweiligen Themenbereichen ausgewertet. Sie bilden die Grundlage für die anschliessende Interpretation und Diskussion der Untersuchungsergebnisse.

5.3.1 Organisationale Rahmenbedingungen

Abbildung 8 zeigt die Einschätzung zentraler organisationaler Rahmenbedingungen. Alle Aussagen wurden auf einer fünfstufigen Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft völlig zu) bewertet. Die höchsten Werte erreichen die Aussagen zu klaren Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten ($M = 4.06$). Die Einschätzung der Abläufe für Krisen beziehungsweise herausfordernde Situationen liegt bei einem Mittelwert von $M = 3.02$. Die Unterstützungsangebote bei hoher Belastung ($M = 2.82$) sowie die genügend zeitlichen Ressourcen ($M = 2.94$) weisen den niedrigsten Wert auf.

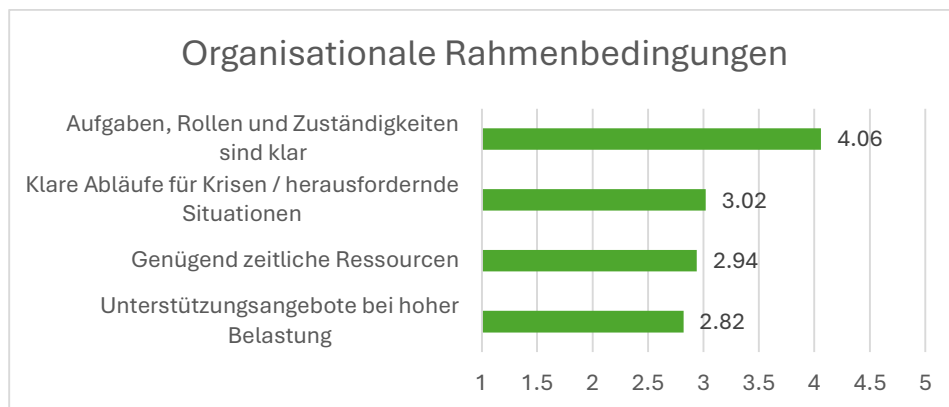


Abbildung 8: Organisationale Rahmenbedingungen, Angabe Mittelwert (eigene Erhebung)

5.3.2 Unterstützung und Teamkultur

Abbildung 9 zeigt die Einschätzungen der Fachpersonen zu Unterstützung und Teamkultur. Die höchsten Werte erreichen die regelmässigen Teamsitzungen zur Orientierung ($M = 4.60$), die Möglichkeit, sich bei Unterstützungsbedarf auf das Team verlassen zu können ($M = 4.55$), sowie die unterstützende und wertschätzende Zusammenarbeit im Team ($M = 4.54$) auf. Der respektvolle Umgang mit Fehlern wird mit einem Mittelwert von $M = 4.42$ bewertet. Etwas tiefer bewertet werden die konstruktive und zeitnahe Bearbeitung von Konflikten im Team ($M = 3.98$) sowie regelmässige Feedbacks zur eigenen Arbeit ($M = 3.51$).

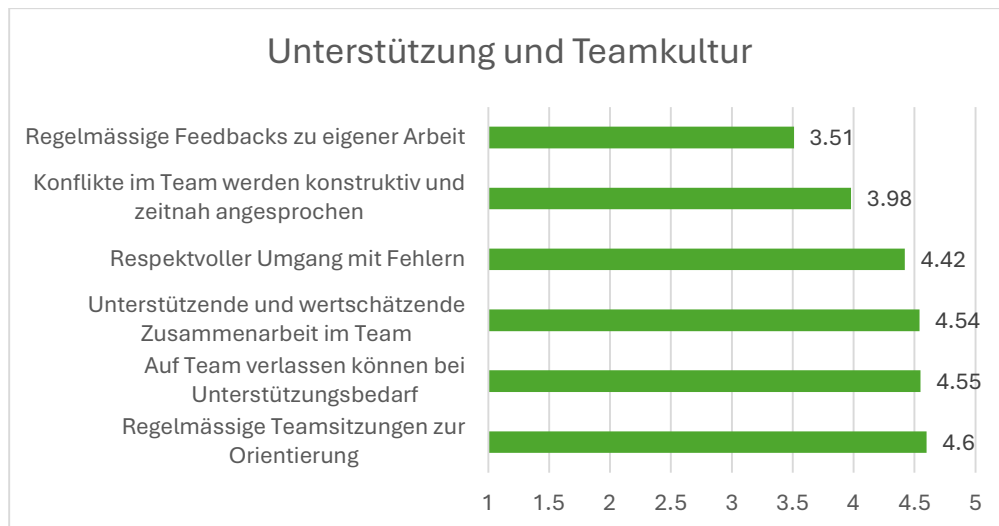


Abbildung 9: Unterstützung und Teamkultur, Angabe Mittelwert (eigene Erhebung)

5.3.3 Führung und Organisationskultur

Abbildung 10 zeigt die Einschätzungen der Fachpersonen zu Führung und Organisationskultur. Die höchsten Werte erreichen die Aussagen, dass die Führung als wertschätzend und respektvoll erlebt wird ($M = 4.21$) sowie dass die Organisation eine positive und vertrauensvolle Arbeitskultur fördert ($M = 4.20$). Die Unterstützung durch die Leitung in herausfordernden Situationen wird mit $M = 3.96$ bewertet.

Die klare, offene und zeitnahe Kommunikation durch Führungspersonen erreicht einen Wert von $M = 3.87$, während die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen der Leitung bei $M = 3.78$ liegt. Der Einbezug in Veränderungsprozesse wird mit $M = 3.53$ am tiefsten bewertet.

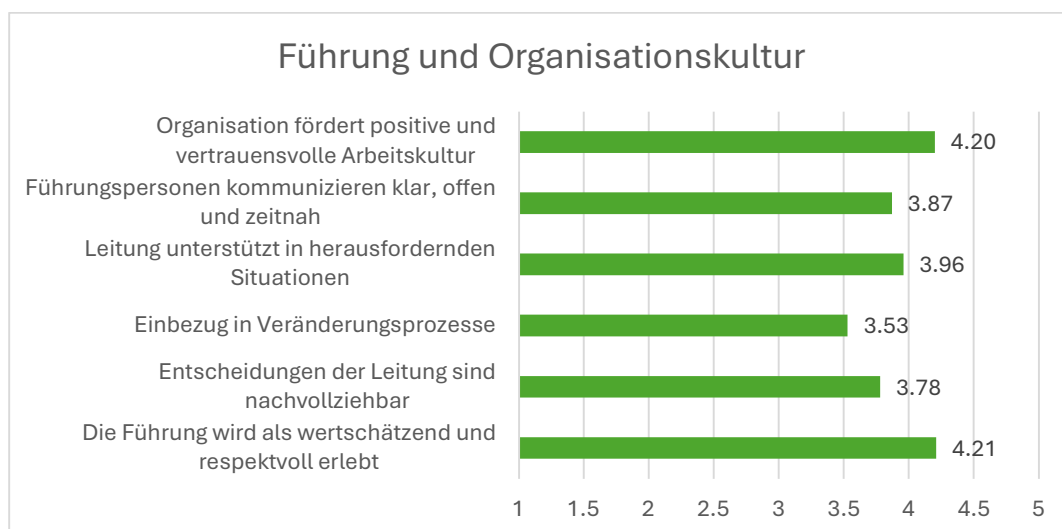


Abbildung 10: Führung und Organisationskultur, Angabe Mittelwert (eigene Erhebung)

5.3.4 Salutogenese

Abbildung 11 zeigt die Einschätzungen der Fachpersonen zu verschiedenen Aspekten der Salutogenese. Am höchsten bewertet wird die Aussage, dass die eigene Arbeit persönlich einen klaren Sinn hat ($M = 4.50$). Ebenfalls hohe Werte erreichen die Aussagen, den Arbeitsplatz als einen Ort zu erleben, an dem man sich einbringen kann ($M = 4.17$), sowie die Abläufe und Strukturen der Organisation zu verstehen ($M = 4.11$).

Die Aussage, dass Ziele und Erwartungen klar kommuniziert werden, erreicht einen Wert von $M = 3.95$. Der Einfluss auf die eigene Arbeitssituation wird mit $M = 3.76$ bewertet. Am tiefsten fällt die Einschätzung zur Aussage aus, zu wissen, welche Unterstützung in stressigen Phasen in Anspruch genommen werden kann ($M = 3.60$).

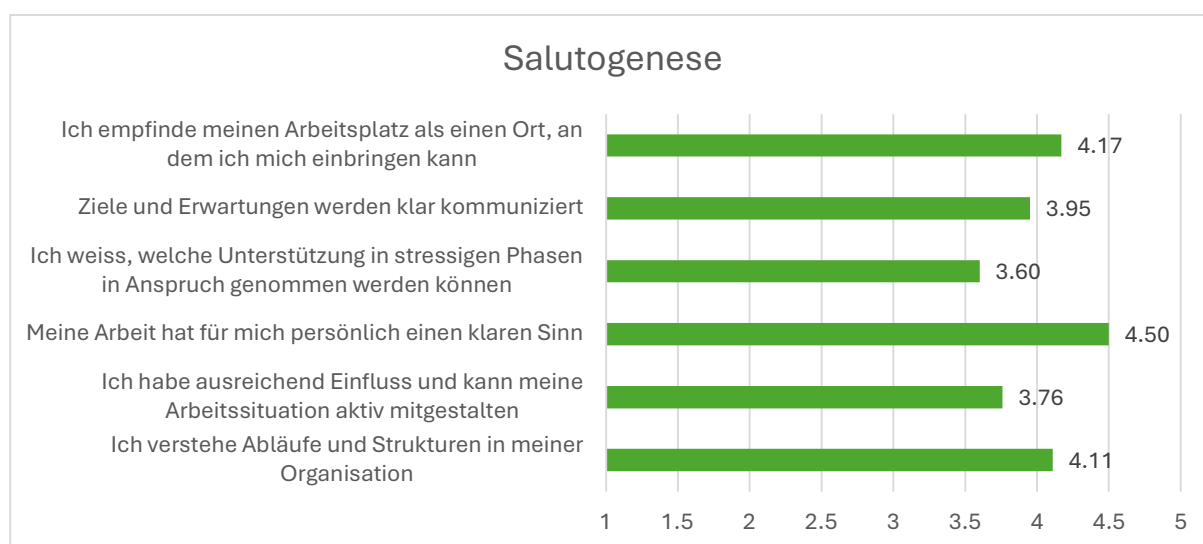


Abbildung 11: Salutogenese, Angabe Mittelwert (eigene Erhebung)

5.3.5 Resilienz der Fachpersonen

Abbildung 12 zeigt die Einschätzungen zur Resilienz. Am höchsten wird die Aussage bewertet, belastende Situationen als bewältigbar wahrzunehmen ($M = 3.81$). Ebenfalls vergleichsweise hohe Werte erreichen die Nutzung von Strategien zum konstruktiven Umgang mit Belastungen ($M = 3.77$) sowie die Fähigkeit, sich nach schwierigen Arbeitssituationen rasch zu erholen ($M = 3.69$). Die Aussage, sich durch die Organisation bei der Bewältigung herausfordernder Situationen unterstützt zu fühlen, erreicht einen Wert von $M = 3.59$. Am tiefsten wird die Aussage bewertet, dass organisationale Ressourcen die eigene Resilienz stärken ($M = 3.45$).

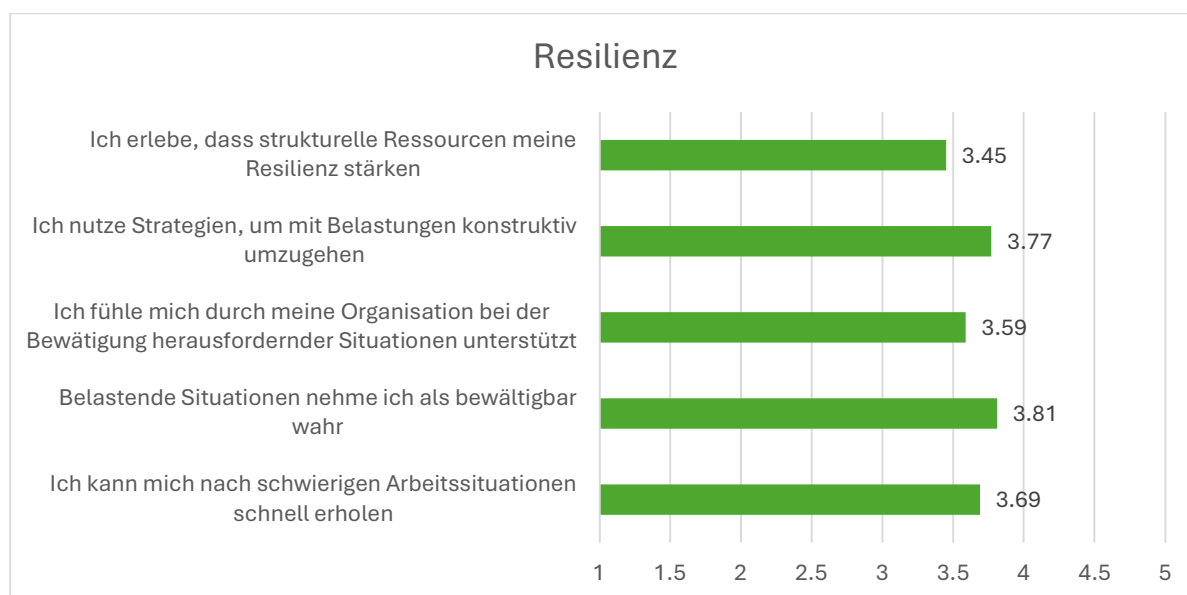


Abbildung 12: Resilienz, Angabe Mittelwert (eigene Erhebung)

5.3.6 Einfluss organisationaler Faktoren auf die eigene Resilienz

Nachdem die einzelnen Themenbereiche dargestellt wurden, werden nachfolgend die Einschätzungen der Fachpersonen zum direkten Einfluss organisationaler Faktoren auf die eigene Resilienz dargestellt. Abbildung 13 zeigt die Einschätzung der Befragten zum Einfluss organisationaler Faktoren auf die eigene Resilienz. Am höchsten wird die Aussage bewertet, dass organisationale Strukturen die eigene Resilienz beeinflussen (M = 3.58). Die Einschätzung, dass Verbesserungspotenzial besteht, erreicht einen Wert von M = 3.44. Die Aussage, dass die bestehenden strukturellen Bedingungen die eigene Resilienz fördern, wird mit M = 3.31 bewertet.

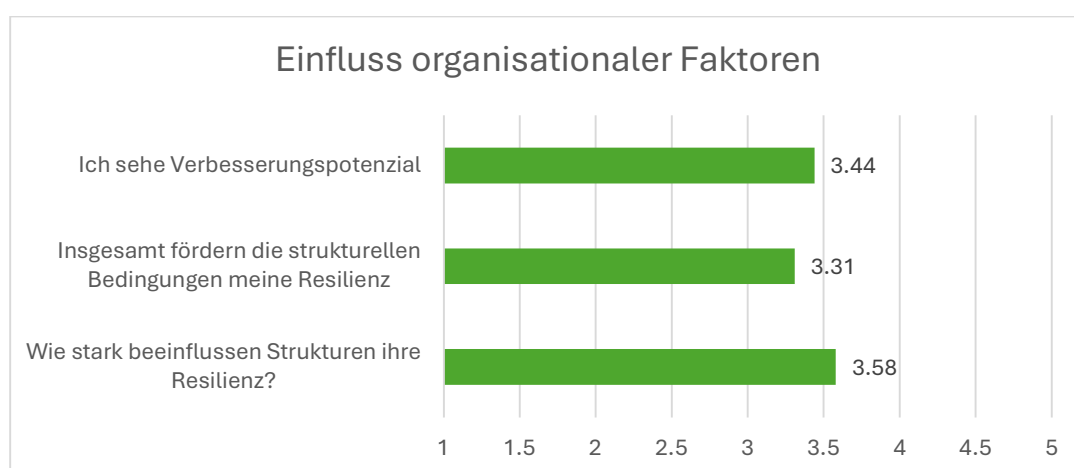


Abbildung 13: Einfluss organisationaler Faktoren, Angabe Mittelwert (eigene Erhebung)

Abbildung 14 zeigt die von den Befragten ausgewählten unterstützenden Faktoren, die in ihren Organisationen bereits vorhanden sind oder aktiv gelebt werden. Am häufigsten wurde eine gute Teamkultur genannt (89.16 %), gefolgt von unterstützender

Führung (68.97 %) sowie einer offenen Fehlerkultur und Kommunikation (60.10 %). Ebenfalls häufig ausgewählt wurden Work-Life-Balance-fördernde Strukturen (51.72 %), Teamsitzungen (45.32 %) sowie ausreichend personelle Ressourcen (39.41 %). Klare Strukturen wurden von 37.44 % der Teilnehmer*innen angegeben.

Seltener ausgewählt wurden Beteiligung und Mitgestaltung (28.57 %), Weiterbildungsmöglichkeiten (22.17 %), Supervision (17.73 %), Coaching beziehungsweise Mentoring (15.76 %), Intervision (11.33 %) sowie gesundheitsfördernde Angebote (5.91 %) genannt. Mehrfachnennungen waren möglich.

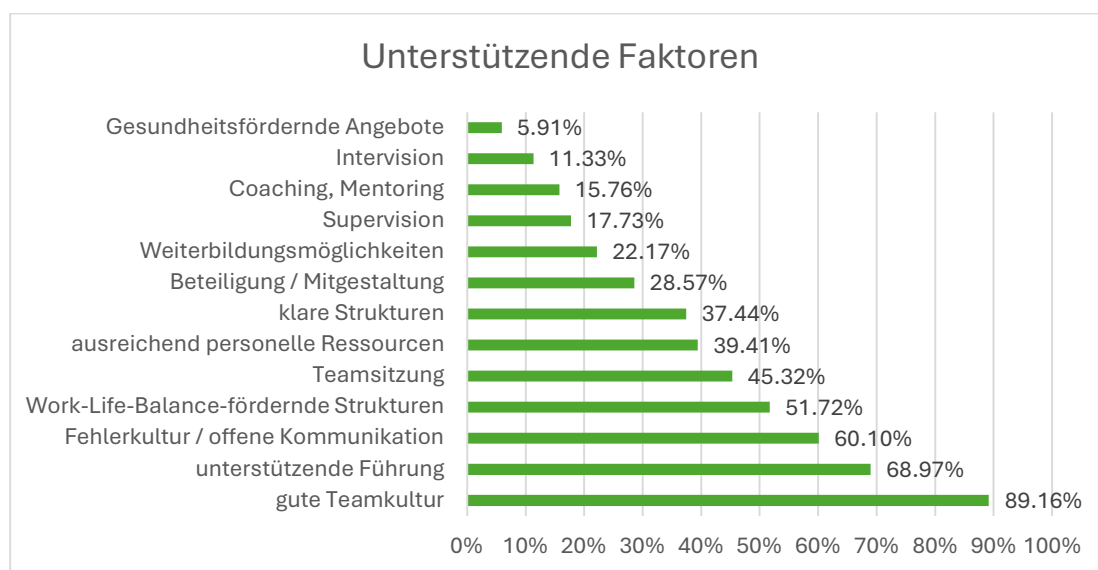


Abbildung 14: Unterstützende Faktoren in Organisationen, Angabe in Prozent (eigene Erhebung)

Abbildung 15 zeigt organisationale Faktoren, die von den Befragten zusätzlich gewünscht werden. Am häufigsten ausgewählt wurden ausreichend personelle Ressourcen (47.29 %). Weitere häufig genannte Faktoren sind Coaching beziehungsweise Mentoring (23.65 %), klare Strukturen (21.18 %) sowie gesundheitsfördernde Angebote (19.70 %). Unterstützende Führung wurde von 17.73 % der Teilnehmer*innen ausgewählt.

Darauf folgen Beteiligung und Mitgestaltung (14.78 %), Supervision (12.81 %), Work-Life-Balance-fördernde Strukturen (12.32 %) sowie eine offene Fehlerkultur und Kommunikation (11.82 %). Vergleichsweise selten wurden Intervision (8.37 %), eine gute Teamkultur (8.87 %), Weiterbildungsmöglichkeiten (4.43 %) und Teamsitzungen (2.46 %) genannt. Mehrfachnennungen waren möglich.

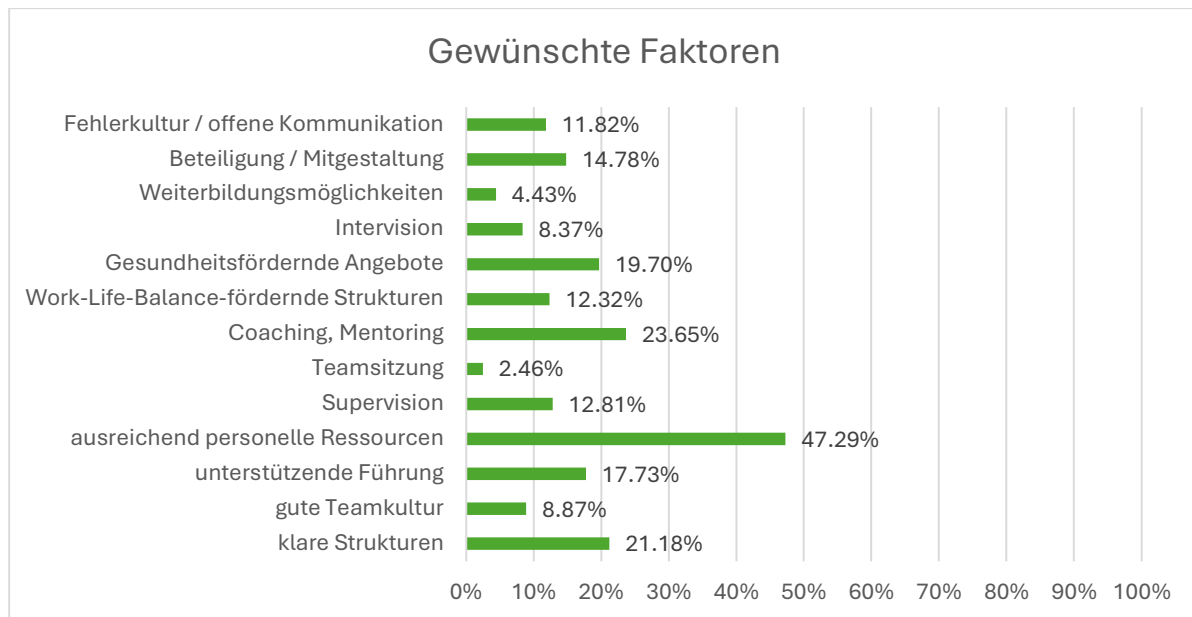


Abbildung 15: gewünschte organisationale Faktoren, Angabe in Prozent (eigene Erhebung)

Abbildung 16 zeigt Faktoren, die aus Sicht der Befragten die eigene Resilienz erschweren. Am häufigsten werden zu geringe zeitliche Ressourcen genannt (73.89 %), gefolgt von zu geringen personellen Ressourcen (58.13 %). Ebenfalls häufig ausgewählt wurden eine schlechte Teamkultur (31.03 %), unklare Strukturen (29.06 %), fehlende Kommunikation (26.60 %) sowie ein autoritärer Führungsstil (26.60 %). Fehlende Transparenz wurde von 23.15 % der Teilnehmer*innen angegeben. Vergleichsweise seltener wurden starre Strukturen (16.26 %) sowie Ausgrenzung bei Entscheidungen und Veränderungsprozessen (14.29 %) genannt. Mehrfachnennungen waren möglich.

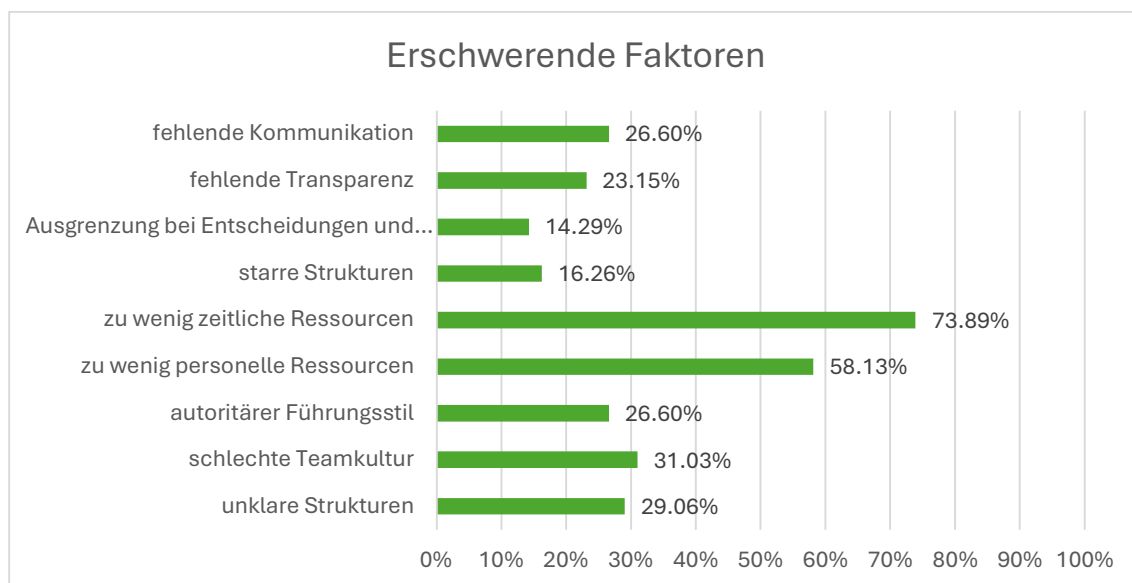


Abbildung 16: erschwerende Faktoren, Angabe in Prozent (eigene Erhebung)

5.4 Hypothesenüberprüfung

In diesem Kapitel werden die formulierten Hypothesen anhand der erhobenen Daten überprüft. Da die Hypothesen Zusammenhänge nach dem Muster «Je ... desto ...» annehmen, wurden Kreuztabellen verwendet. Sie zeigen, ob höhere Ausprägungen einer Variable tendenziell mit höheren oder tieferen Ausprägungen einer anderen Variable zusammenfallen. Für die Auswertung wurden die zuvor gebildeten Skalenwerte in die Kategorien niedrig, mittel und hoch eingeteilt und anschliessend miteinander verglichen. Die Kreuztabellen dienen dabei nicht dem Nachweis kausaler Zusammenhänge, sondern zeigen deskriptive Tendenzen innerhalb der Stichprobe (vgl. Kapitel 5.1.2 und 5.1.3).

5.4.1 Hypothese 1

H1: Je klarer die organisationalen Strukturen und Prozesse wahrgenommen werden, desto höher ist das Kohärenzgefühl (Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Bedeutsamkeit) der Fachpersonen.

Zur Prüfung von H1 wurden die Skalen «strukturelle Klarheit» und «Kohärenzgefühl» miteinander verglichen. Die Skala der strukturellen Klarheit basiert auf dem Mittelwert der Fragen 3 bis 6, während das Kohärenzgefühl über die Fragen 24 bis 29 erfasst wurde. Für die Auswertung wurden beide Skalen in die Kategorien niedrig, mittel und hoch eingeteilt. Auf dieser Grundlage wurde eine Kreuztabelle erstellt, welche die Verteilung des Kohärenzgefühls in Abhängigkeit von der wahrgenommenen strukturellen Klarheit darstellt.

Kohärenzgefühl →	hoch	mittel	niedrig	Gesamtergebnis
Strukturelle Klarheit ↓				
hoch	89.57%	9.82%	0.61%	100%
mittel	56.76%	40.54%	2.70%	100%
niedrig	0.00%	66.67%	33.33%	100%
Gesamtergebnis	82.27%	16.26%	1.48%	100%

Tabelle 1: Kreuztabelle zwischen struktureller Klarheit und Kohärenzgefühl (Angaben in Prozent, Zeilenprozente)

Die Ergebnisse zeigen eine erkennbare Tendenz dahingehend, dass mit zunehmender struktureller Klarheit auch höhere Ausprägungen des Kohärenzgefühls auftreten. Während bei hoher struktureller Klarheit 89.57 % der Sozialarbeiter*innen ein hohes Kohärenzgefühl aufweisen, liegt dieser Anteil bei mittlerer struktureller Klarheit bei

56.76 %. In der Kategorie niedriger struktureller Klarheit zeigt sich hingegen ein höherer Anteil mittlerer und niedriger Ausprägungen des Kohärenzgefühls.

Die Ergebnisse sprechen somit für einen positiven Zusammenhang zwischen struktureller Klarheit und Kohärenzgefühl. Die Hypothese H1 wird durch die vorliegenden Daten eher unterstützt. Da die Auswertung ausschliesslich deskriptiv erfolgt, kann jedoch keine Aussage über die statistische Signifikanz des Zusammenhangs gemacht werden. Die Ergebnisse sind daher als Hinweis auf einen möglichen Zusammenhang zu verstehen.

5.4.2 Hypothese 2

H2: Je besser die organisationalen Ressourcen (Führung, Teamkultur, Unterstützungsangebote) in einer Institution ausgeprägt sind, desto höher ist die persönliche Resilienz der Fachpersonen.

Für die Prüfung von H2 wurden die Skalen «organisationale Ressourcen» und «persönliche Resilienz» miteinander verglichen. Die Skala der organisationalen Ressourcen umfasst die Bereiche Führung (Fragen 18–23), Teamkultur (Fragen 12–17) sowie Unterstützungsangebote bei hoher Belastung (Frage 9). Die persönliche Resilienz wurde anhand der Fragen 30 bis 34 erfasst. Beide Skalen wurden für die Auswertung in die Kategorien niedrig, mittel und hoch eingeteilt. Auf dieser Grundlage wurde anschliessend eine Kreuztabelle erstellt, welche die Verteilung der Resilienz in Abhängigkeit von der Ausprägung organisationaler Ressourcen darstellt.

Resilienz →				
Organisationale Ressourcen ↓	hoch	mittel	niedrig	Gesamtergebnis
hoch	80.56 %	19.44 %	0.00 %	100 %
mittel	60.14 %	35.14 %	4.73 %	100 %
niedrig	42.11 %	47.37 %	10.53 %	100 %
Gesamtergebnis	62.07 %	33.50 %	4.43 %	100 %

Tabelle 2: Kreuztabelle zwischen organisationalen Ressourcen und Resilienz (Angaben in Prozent, Zeilenprozente)

Die Ergebnisse zeigen einen deutlichen Zusammenhang zwischen organisationalen Ressourcen und persönlicher Resilienz. Bei hoher Ausprägung organisationaler Ressourcen weisen 80.56 % der Fachpersonen eine hohe Resilienz auf. In der Kategorie mittlerer organisationaler Ressourcen liegt dieser Anteil bei 60.14 %, in der Kategorie niedriger organisationaler Ressourcen bei 42.11 %.

während er bei niedrigen organisationalen Ressourcen auf 42.11 % sinkt. Gleichzeitig nimmt mit abnehmender Ausprägung organisationaler Ressourcen der Anteil mittlerer und niedriger Resilienzausprägungen zu. Die Verteilung spricht somit für einen positiven Zusammenhang zwischen den beiden Variablen. Je besser die organisationalen Ressourcen wahrgenommen werden, desto häufiger zeigen sich hohe Resilienzausprägungen. Die Hypothese H2 wird durch die vorliegenden Ergebnisse deutlich unterstützt. Da die Auswertung ausschliesslich deskriptiv erfolgt, lassen sich jedoch keine Aussagen über die statistische Signifikanz des Zusammenhangs treffen.

5.4.3 Hypothese 3

H3: Eine positiv wahrgenommene Teamkultur steht in einem positiven Zusammenhang mit der erlebten Resilienz der Fachpersonen.

Für die Prüfung von H3 wurden die Skalen «Teamkultur» und «Resilienz» miteinander verglichen. Die Skala Teamkultur basiert auf den Fragen 12 bis 17, während die Resilienz anhand der Fragen 30 bis 33 erfasst wurde. Auch hier wurden für die Auswertung beide Skalen in die Kategorien niedrig, mittel und hoch eingeteilt.

Resilienz →	hoch	mittel	niedrig	Gesamtergebnis
Teamkultur ↓				
hoch	72.63 %	24.74 %	2.63 %	100 %
mittel	46.15 %	30.77 %	23.08 %	100 %
niedrig	0.00 %	0.00 %	0.00 %	100 %
Gesamtergebnis	70.49 %	25.12 %	3.94 %	100 %

Tabelle 3: Kreuztabelle zwischen Teamkultur und Resilienz (Angaben in Prozent, Zeilenprozente)

Die Ergebnisse zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Teamkultur und der persönlichen Resilienz. Bei hoher Teamkultur weisen 72.63 % der Fachpersonen eine hohe Resilienz auf, während niedrige Resilienzausprägungen in dieser Gruppe nur selten vorkommen (2.63 %). Bei mittlerer Teamkultur sinkt der Anteil hoher Resilienz auf 46.15 %. Gleichzeitig nehmen die mittleren und niedrigen Resilienzausprägungen zu. Besonders deutlich zeigt sich dies bei den niedrigen Resilienzwerten, deren Anteil auf 23.08 % ansteigt. Für die Kategorie «niedrige Teamkultur» lagen keine auswertbaren Fälle vor, weshalb hierzu keine Aussagen gemacht werden können. Insgesamt sprechen die Ergebnisse für einen positiven Zusammenhang zwischen Teamkultur und Resilienz. Je positiver die Teamkultur wahrgenommen wird, desto häufiger zeigen sich hohe

Resilienzausprägungen. Die Hypothese H3 wird durch die vorliegenden Ergebnisse unterstützt. Da die Auswertung ausschliesslich deskriptiv erfolgt, können keine Aussagen über die statistische Signifikanz des Zusammenhangs getroffen werden.

6 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung mit den theoretischen Grundlagen der Arbeit verknüpft und im Hinblick auf die Forschungsfrage diskutiert. Im Zentrum steht die Frage, welche Bedeutung organisationale Ressourcen für die Resilienz von Fachpersonen auf Sozialdiensten haben und wie die Ergebnisse vor dem Hintergrund von Resilienz, Salutogenese und Schutzfaktoren verstanden werden können. Dabei werden insbesondere die Ergebnisse zu struktureller Klarheit, Teamkultur, Führung, organisationalen Ressourcen sowie zum Kohärenzgefühl und zur persönlichen Resilienz aufgegriffen. Zudem werden die Hypothesen nochmals betrachtet und theoretisch eingeordnet. Ziel ist es, nicht nur einzelne Ergebnisse zu beschreiben, sondern deren Bedeutung für die Praxis der Sozialen Arbeit herauszuarbeiten. Die Diskussion berücksichtigt auch, dass Resilienz nicht allein als individuelle Fähigkeit verstanden werden kann. Vielmehr zeigen die Ergebnisse, dass organisationale Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle dabei spielen, ob Fachpersonen Belastungen im Berufsalltag als bewältigbar erleben und welche Ressourcen ihnen dafür zur Verfügung stehen.

6.1 Einordnung der Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsfrage

Ziel der vorliegenden Arbeit war es zu untersuchen, wie Fachpersonen der Sozialen Arbeit den Einfluss organisationaler Ressourcen auf ihre Resilienz im Berufsalltag erleben. Im Zentrum stand die Frage, welche organisationalen Bedingungen als förderlich oder hinderlich für den Umgang mit beruflichen Belastungen wahrgenommen werden. Die Befragung zeigt, dass organisationale Ressourcen aus Sicht der Fachpersonen einen wichtigen Beitrag zur Resilienz leisten.

Besonders eine gute Teamkultur, Führung sowie klare Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten wurden als resilienzfördernde Faktoren eingeschätzt. Gleichzeitig wurde deutlich, dass viele Fachpersonen ihre Arbeitssituation als belastend erleben. Ein grosser Teil der Befragten gab an, sich im Berufsalltag eher gestresst zu fühlen und die aktuelle Arbeitssituation als eher belastend wahrzunehmen. Damit bestätigen

die Ergebnisse die in Kapitel 1 beschriebene Ausgangslage, wonach Fachpersonen der Sozialen Arbeit regelmässig mit hohen Anforderungen und Belastungen konfrontiert sind. Auffällig ist zudem, dass Teamkultur und Führung insgesamt sehr positiv bewertet wurden, während zeitliche und personelle Ressourcen gleichzeitig als die grössten Belastungsfaktoren genannt wurden. Dies deutet darauf hin, dass resilienzfördernde Arbeitsbedingungen nicht allein durch eine unterstützende Zusammenarbeit oder wertschätzende Führung entstehen. Ebenso wichtig sind ausreichende strukturelle und personelle Ressourcen, damit Fachpersonen Belastungen langfristig bewältigen können.

Die Ergebnisse sprechen insgesamt dafür, dass Resilienz nicht ausschliesslich als individuelle Eigenschaft verstanden werden kann. Vielmehr wird sie durch organisationale Rahmenbedingungen mitgeprägt. Diese Erkenntnis entspricht dem theoretischen Verständnis der Arbeit, wonach Resilienz als dynamischer Prozess betrachtet wird, der im Zusammenspiel individueller und organisationaler Faktoren entsteht (vgl. Kapitel 2.1.1).

6.2 Diskussion der zentralen Ergebnisse

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Untersuchung vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen diskutiert. Im Fokus stehen insbesondere die wahrgenommene strukturelle Klarheit, organisationale Ressourcen sowie weitere Faktoren, die von den befragten Fachpersonen, als förderlich oder hinderlich für ihre Resilienz erlebt wurden. Dabei wird aufgezeigt, inwiefern die empirischen Ergebnisse die theoretischen Annahmen dieser Arbeit stützen oder ergänzen und welche Bedeutung sich daraus für die Praxis der Sozialen Arbeit ergibt.

6.2.1 Organisationale Rahmenbedingungen und Ressourcen

Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist, dass organisationale Ressourcen von den befragten Fachpersonen als bedeutsam für ihre Resilienz wahrgenommen werden. Besonders deutlich zeigt sich dies bei den zeitlichen und personellen Ressourcen. Während klare Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten insgesamt positiv bewertet wurden, werden fehlende Zeitressourcen und personelle Engpässe von vielen Befragten als belastend erlebt. Auffällig ist zudem, dass ausreichend personelle Ressourcen gleichzeitig zu den am häufigsten gewünschten organisationalen

Faktoren gehören. Dies weist darauf hin, dass in diesem Bereich aus Sicht der Fachpersonen ein besonders grosser Handlungsbedarf besteht.

Diese Ergebnisse lassen sich gut mit dem Schutzfaktorenkonzept von Wustmann (2015) erklären. Schutzfaktoren erhöhen die Wahrscheinlichkeit positiver Bewältigungsprozesse und können die Auswirkungen von Belastungen abschwächen. Ihre Bedeutung zeigt sich insbesondere dann, wenn gleichzeitig Risikofaktoren vorhanden sind (vgl. Kapitel 2.1.3). Genau dieses Zusammenspiel wird in den Ergebnissen sichtbar. Die Befragten berichten einerseits von erhöhtem Stress und einer belastenden Arbeitssituation, andererseits werden organisationale Ressourcen als wichtige Unterstützung im Berufsalltag wahrgenommen. Dies spricht dafür, dass organisationale Ressourcen eine wichtige Schutzfunktion übernehmen und dazu beitragen können, Belastungen besser zu bewältigen. Gleichzeitig wird deutlich, dass vorhandene Schutzfaktoren Belastungen nicht unbegrenzt ausgleichen können. Nach Wustmann (2015) steigt das Risiko negativer Folgen, wenn Belastungen dauerhaft bestehen und gleichzeitig zu wenige Schutzfaktoren zur Verfügung stehen (S. 44–47). Die häufig genannten zeitlichen und personellen Engpässe können deshalb als Hinweis verstanden werden, dass bestehende Ressourcen aus Sicht vieler Fachpersonen nicht ausreichen, um die vorhandenen Anforderungen vollständig aufzufangen.

Auch die Überlegungen von Hafen (2010) lassen sich mit den Ergebnissen in Verbindung bringen. Er versteht Prävention als die Stärkung von Schutzfaktoren bei gleichzeitiger Reduktion von Risikofaktoren (S. 393). Die Befragung zeigt, dass insbesondere Ressourcenmangel, Zeitdruck und personelle Engpässe als belastend erlebt werden. Gleichzeitig werden unterstützende Strukturen, ausreichende Ressourcen und klare organisatorische Rahmenbedingungen als förderlich wahrgenommen. Daraus ergibt sich, dass resilienzfördernde Prävention in Organisationen nicht ausschliesslich auf individuelle Bewältigungsstrategien ausgerichtet sein sollte. Ebenso wichtig erscheint die Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen, welche Belastungen reduzieren und Schutzfaktoren gezielt stärken.

Ein weiteres zentrales Ergebnis betrifft die hohe Bedeutung klarer Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten. Diese wurden von den Befragten besonders positiv bewertet.

Auch dieses Ergebnis deckt sich mit den theoretischen Grundlagen der Arbeit. Klare Strukturen schaffen Orientierung, erleichtern die Einschätzung von Anforderungen und reduzieren Unsicherheiten im Arbeitsalltag. Dadurch können Belastungen besser eingeordnet und bewältigt werden. Die Ergebnisse der Untersuchung stützen somit die Annahme, dass strukturelle Klarheit einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Resilienz von Fachpersonen leisten kann (vgl. Kapitel 2.3.3).

6.2.2 Teamkultur und soziale Unterstützung als Schutzfaktoren

Ein weiteres zentrales Ergebnis der Untersuchung betrifft die Bedeutung von Teamkultur und Führung für die Resilienz von Fachpersonen der Sozialen Arbeit. Die Befragten bewerten insbesondere die Zusammenarbeit im Team sehr positiv. Hohe Zustimmungswerte erreichen die Möglichkeit, sich auf das Team verlassen zu können, die gegenseitige Unterstützung im Arbeitsalltag sowie die wertschätzende Zusammenarbeit. Auch bei den Mehrfachantworten wurde die Teamkultur mit deutlichem Abstand am häufigsten als bereits vorhandener resilienzfördernder Faktor genannt. Darüber hinaus zeigt die Hypothesenprüfung einen positiven Zusammenhang zwischen einer unterstützenden Teamkultur und der wahrgenommenen Resilienz.

Diese Befunde lassen sich gut mit dem Schutzfaktorenkonzept erklären. Soziale Unterstützung gilt als wichtiger Schutzfaktor, der die Bewältigung von Belastungen erleichtert und die negativen Auswirkungen von Stress reduzieren kann (vgl. Kapitel 2.1.3). Gerade in der Sozialen Arbeit, die von komplexen Problemlagen, hoher Verantwortung und emotionalen Anforderungen geprägt ist, kommt dem sozialen Umfeld innerhalb der Organisation eine besondere Bedeutung zu. Die Ergebnisse legen nahe, dass Fachpersonen, die ihre Teamkultur positiv erleben, über zusätzliche Ressourcen verfügen, welche die Bewältigung beruflicher Belastungen unterstützen.

Die Befunde lassen sich zudem mit dem Konzept der Teamresilienz in Verbindung bringen. Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass resiliente Teams über eine höhere Selbstwirksamkeit verfügen und Belastungen gemeinsam besser bewältigen können. Die hohe Bedeutung von Teamkultur in der vorliegenden Untersuchung spricht dafür, dass Resilienz nicht ausschliesslich auf individueller Ebene entsteht, sondern auch durch kollektive Prozesse innerhalb von Teams gefördert wird. Eine

unterstützende Teamkultur kann somit nicht nur einzelne Fachpersonen stärken, sondern zur Widerstandsfähigkeit des gesamten Teams beitragen (vgl. Kapitel 2.3.2).

Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang, dass eine schlechte Teamkultur gleichzeitig zu den am häufigsten genannten Faktoren gehört, welche die eigene Resilienz erschweren. Dies verdeutlicht die doppelte Funktion sozialer Unterstützung. Während eine unterstützende Teamkultur als Schutzfaktor wirkt, kann ihr Fehlen selbst zu einem Risikofaktor werden. Die Ergebnisse stützen damit die theoretische Annahme, dass Risiko- und Schutzfaktoren nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können, sondern sich gegenseitig beeinflussen (Hafen, 2019, S. 2).

Neben der Teamkultur spielt auch die Führung eine bedeutende Rolle. Die Befragten erleben ihre Führungspersonen überwiegend als wertschätzend und respektvoll. Positiv bewertet werden zudem die Unterstützung durch die Leitung in herausfordernden Situationen sowie die Förderung einer vertrauensvollen Arbeitskultur. Gleichzeitig zeigt sich beim Einbezug in Veränderungsprozesse der tiefste Mittelwert innerhalb dieses Themenbereichs. Dies weist darauf hin, dass trotz insgesamt positiver Bewertungen weiteres Potenzial im Bereich Partizipation und Mitgestaltung besteht. Auch dieses Ergebnis lässt sich mit den theoretischen Grundlagen der Arbeit verbinden. Unterstützende Leitungsstrukturen, transparente Kommunikation und ein wertschätzendes Arbeitsklima werden als wichtige organisationale Schutzfaktoren beschrieben. Führung beeinflusst dabei nicht nur das unmittelbare Arbeitsumfeld, sondern prägt auch die Organisationskultur. Eine Führung, die Orientierung bietet, Wertschätzung vermittelt und Mitarbeitende aktiv einbezieht, kann Unsicherheiten reduzieren und den Zugang zu Ressourcen erleichtern (vgl. Kapitel 2.3.3).

Die Ergebnisse der Mehrfachantworten unterstreichen diese Annahme. Unterstützende Führung gehört zu den am häufigsten genannten bereits vorhandenen Faktoren, welche die Resilienz fördern. Gleichzeitig werden autoritäre Führungsstile, fehlende Kommunikation und mangelnde Transparenz als belastende Faktoren genannt. Dies zeigt, dass Führung sowohl als Schutz- als auch als Risikofaktor wirken kann. Entscheidend scheint dabei weniger die formale Führungsposition zu sein als vielmehr die Art und Weise, wie Führung im organisationalen Alltag gelebt wird.

6.2.3 Kohärenzgefühl und Salutogenese

Die Untersuchung zeigt, dass die Dimensionen des Kohärenzgefühls bei den befragten Fachpersonen insgesamt relativ hoch ausgeprägt sind. Besonders hohe Zustimmungswerte erreichen die Aussagen, dass die eigene Arbeit einen klaren Sinn hat und die organisationalen Abläufe sowie Strukturen verstanden werden. Gleichzeitig weist die Hypothesenprüfung auf einen deutlichen Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen strukturellen Klarheit und dem Kohärenzgefühl hin. Diese Befunde lassen sich in besonderem Masse durch die salutogenetische Theorie von Antonovsky (1997) erklären (vgl. Kapitel 2.2.1).

Die erste Komponente des Kohärenzgefühls, die Verstehbarkeit, beschreibt die Wahrnehmung von Ereignissen und Anforderungen als geordnet, nachvollziehbar und vorhersehbar. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass insbesondere klare Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten positiv bewertet werden. Ebenso geben viele Befragte an, die Abläufe und Strukturen ihrer Organisation gut zu verstehen. Diese Befunde stützen die theoretische Annahme, wonach strukturierte und nachvollziehbare Umweltbedingungen die Verstehbarkeit fördern. Fachpersonen, die ihre Arbeitsumgebung als verständlich erleben, können Anforderungen besser einordnen und Unsicherheiten reduzieren. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Hypothesenprüfung wider. Je klarer die organisationalen Strukturen wahrgenommen werden, desto höher fällt das Kohärenzgefühl aus.

Die zweite Komponente des Kohärenzgefühls beschreibt die Handhabbarkeit. Damit ist die Überzeugung gemeint, über ausreichende Ressourcen zu verfügen, um Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Hier zeigt sich ein differenziertes Bild. Einerseits berichten viele Fachpersonen, belastende Situationen grundsätzlich als bewältigbar wahrzunehmen. Andererseits werden zeitliche und personelle Ressourcen als die grössten Belastungsfaktoren genannt. Zudem geben vergleichsweise viele Befragte an, nicht immer genau zu wissen, welche Unterstützungsmöglichkeiten ihnen in stressigen Phasen zur Verfügung stehen. Dies deutet darauf hin, dass die Wahrnehmung von Handhabbarkeit eng mit den tatsächlich verfügbaren organisationalen Ressourcen verbunden ist. Fehlen ausreichende zeitliche oder personelle Ressourcen, kann dies die Überzeugung beeinträchtigen, berufliche Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können.

Besonders ausgeprägt zeigt sich in der Untersuchung die dritte Komponente des Kohärenzgefühls, die Bedeutsamkeit. Die Aussage, dass die eigene Arbeit einen klaren Sinn hat, erreicht den höchsten Mittelwert innerhalb des gesamten Themenbereichs der Salutogenese. Dieses Ergebnis überrascht im Kontext der Sozialen Arbeit wenig. Bereits im theoretischen Teil wurde aufgezeigt, dass die Profession eng mit den Werten der sozialen Gerechtigkeit, der Unterstützung von Menschen in schwierigen Lebenslagen sowie der Förderung gesellschaftlicher Teilhabe verbunden ist. Die hohe wahrgenommene Bedeutsamkeit deutet darauf hin, dass viele Fachpersonen ihre Tätigkeit als sinnhaft erleben und einen persönlichen Wert in ihrer Arbeit erkennen (vgl. Kapitel 2.2.3). Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Befragten gleichzeitig ein erhöhtes Stresserleben sowie teilweise belastende Arbeitsbedingungen beschreiben, die Werte des Kohärenzgefühls und der Resilienz jedoch insgesamt vergleichsweise positiv ausfallen. Aus salutogenetischer Sicht könnte dies darauf hindeuten, dass die hohe Bedeutsamkeit der Tätigkeit sowie vorhandene soziale und organisationale Ressourcen einen Teil der Belastungen kompensieren. Antonovsky (1997) betrachtet die Bedeutsamkeit als die motivational stärkste Komponente des Kohärenzgefühls. Menschen sind eher bereit, Belastungen zu bewältigen und Ressourcen zu mobilisieren, wenn sie die damit verbundenen Herausforderungen als sinnvoll erleben (S. 34–36). Die hohe Ausprägung dieser Dimension könnte somit eine wichtige Erklärung dafür liefern, weshalb die Resilienzwerte der Befragten trotz des gleichzeitig hohen Stresserlebens insgesamt positiv ausfallen.

Insgesamt sprechen die Ergebnisse dafür, dass organisationale Ressourcen einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung und Aufrechterhaltung des Kohärenzgefühls leisten. Klare Strukturen fördern die Verstehbarkeit, ausreichende Ressourcen stärken die Handhabbarkeit und Beteiligungsmöglichkeiten sowie eine sinnstiftende Tätigkeit unterstützen die Bedeutsamkeit. Die Resultate der Untersuchung stützen damit die zentrale Annahme der Salutogenese, wonach Gesundheit und psychische Widerstandsfähigkeit nicht allein von individuellen Eigenschaften abhängen, sondern wesentlich durch die Qualität der verfügbaren Ressourcen und Rahmenbedingungen beeinflusst werden. Die Ergebnisse legen nahe, dass Fachpersonen berufliche Belastungen besser bewältigen können, wenn sie ihre Arbeitsbedingungen als verständlich, handhabbar und bedeutsam erleben.

6.3 Diskussion der Hypothesen

Die formulierten Hypothesen dienen dazu, die im Theorieteil beschriebenen Zusammenhänge zwischen organisationalen Ressourcen, Kohärenzgefühl und Resilienz anhand der erhobenen Daten zu überprüfen. Nachfolgend werden die Ergebnisse der Hypothesenprüfung diskutiert und im Zusammenhang mit den theoretischen Annahmen dieser Arbeit eingeordnet.

6.3.1 Diskussion Hypothese 1

Die erste Hypothese lautete: «Je klarer die organisationalen Strukturen und Prozesse wahrgenommen werden, desto höher ist das Kohärenzgefühl der Fachpersonen.»

Die Auswertung der Kreuztabelle weist auf einen positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen strukturellen Klarheit und dem Kohärenzgefühl hin. Fachpersonen, welche die organisationalen Strukturen als klar wahrnehmen, verfügen deutlich häufiger über ein hohes Kohärenzgefühl als Personen, die ihre Arbeitsumgebung als weniger klar strukturiert erleben. Die Ergebnisse sprechen damit für die formulierte Hypothese.

Dieser Zusammenhang lässt sich insbesondere mit der salutogenetischen Theorie von Antonovsky (1997) erklären. Die Komponente der Verstehbarkeit beschreibt das Bedürfnis des Menschen, seine Umwelt als geordnet, nachvollziehbar und vorhersehbar wahrzunehmen. Klare Aufgaben, transparente Zuständigkeiten und nachvollziehbare Abläufe schaffen Orientierung und reduzieren Unsicherheiten im Berufsalltag. Dadurch können Anforderungen besser eingeordnet und bewältigt werden. Die Ergebnisse der Untersuchung stützen die theoretische Annahme, dass strukturierte und transparente Rahmenbedingungen die Entwicklung eines stärkeren Kohärenzgefühls begünstigen. Gleichzeitig verdeutlichen sie, dass das Kohärenzgefühl nicht ausschliesslich von individuellen Voraussetzungen abhängig ist. Vielmehr scheint auch die Organisation selbst einen wichtigen Beitrag dazu zu leisten, ob Fachpersonen ihren Berufsalltag als verständlich, handhabbar und sinnvoll erleben (vgl. Kapitel 2.2.1).

Für die Praxis bedeutet dies, dass klare Rollen, Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe nicht nur organisatorische Funktionen erfüllen, sondern auch einen Beitrag zur psychischen Gesundheit und Resilienz der Mitarbeiter*innen leisten können.

Strukturelle Klarheit kann somit als wichtige organisationale Ressource verstanden werden, welche das Kohärenzgefühl stärkt und den Umgang mit beruflichen Belastungen erleichtert.

6.3.2 Diskussion Hypothese 2

Die zweite Hypothese lautete: «Je besser die organisationalen Ressourcen in einer Institution ausgeprägt sind, desto höher ist die persönliche Resilienz der Fachpersonen.»

Die Ergebnisse weisen auf einen deutlichen Zusammenhang zwischen organisationalen Ressourcen und persönlicher Resilienz hin. Während bei hoher Ausprägung organisationaler Ressourcen rund vier Fünftel der Befragten eine hohe Resilienz aufweisen, fällt dieser Anteil bei gering ausgeprägten organisationalen Ressourcen deutlich tiefer aus. Gleichzeitig nehmen mittlere und niedrige Resilienzausprägungen zu. Die Ergebnisse sprechen damit klar für die formulierte Hypothese.

Dieses Ergebnis deckt sich mit den theoretischen Überlegungen des Schutzfaktorenkonzepts von Wustmann (2015). Schutzfaktoren entfalten ihre Wirkung insbesondere dann, wenn gleichzeitig Belastungen oder Risikofaktoren vorhanden sind. Da die Befragten von einem erhöhten Stresserleben und teilweise belastenden Arbeitssituationen berichten, kommt organisationalen Ressourcen eine besondere Bedeutung zu. Unterstützende Strukturen, ausreichende Ressourcen sowie der Zugang zu Unterstützungsangeboten können dazu beitragen, die Auswirkungen beruflicher Belastungen abzuschwächen (vgl. Kapitel 2.1.3).

Auch das Kompensationsmodell von Wustmann (2015) bietet eine plausible Erklärung für die vorliegenden Ergebnisse. Dieses geht davon aus, dass Schutzfaktoren negative Auswirkungen von Risikofaktoren teilweise ausgleichen können. Die Untersuchung zeigt, dass Fachpersonen mit besseren organisationalen Ressourcen deutlich häufiger eine hohe Resilienz aufweisen. Dies spricht dafür, dass organisationale Ressourcen einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Belastungen erfolgreich zu bewältigen und die psychische Widerstandsfähigkeit aufrechtzuerhalten (vgl. Kapitel 2.1.4).

Besonders bemerkenswert ist, dass die Befragten zeitliche und personelle Ressourcen gleichzeitig als die grössten Belastungsfaktoren nennen. Dies verdeutlicht, dass nicht

alle organisationalen Ressourcen gleich bedeutsam sind. Während Teamkultur und Führung insgesamt positiv bewertet werden, zeigen die Ergebnisse vor allem bei den personellen und zeitlichen Ressourcen einen Handlungsbedarf. Die Qualität organisationaler Ressourcen scheint somit nicht nur für die Arbeitszufriedenheit relevant zu sein, sondern auch eng mit der Resilienz der Fachpersonen zusammenzuhängen.

Darüber hinaus stützen die Ergebnisse die Ausführungen von Baumgartner & Burger (2018), wonach Prävention nicht ausschliesslich auf individueller Ebene ansetzen sollte. Organisationen können durch die Förderung von Schutzfaktoren und die Reduktion von Belastungsfaktoren aktiv zur Gesundheitsförderung beitragen (S. 44-49). Die vorliegenden Ergebnisse unterstreichen damit, dass Resilienzförderung nicht allein als Aufgabe einzelner Fachpersonen verstanden werden kann, sondern auch eine organisationale Verantwortung darstellt.

6.3.3 Diskussion Hypothese 3

Die dritte Hypothese lautete: „Eine positiv wahrgenommene Teamkultur steht in einem positiven Zusammenhang mit der erlebten Resilienz der Fachpersonen.“

Auch diese Hypothese wird durch die Ergebnisse der Befragung unterstützt. Die Kreuztabelle zeigt, dass Fachpersonen mit einer positiv wahrgenommenen Teamkultur deutlich häufiger hohe Resilienzausprägungen aufweisen. Gleichzeitig treten niedrige Resilienzwerte in dieser Gruppe nur selten auf. Wird die Teamkultur weniger positiv bewertet, fällt der Anteil hoher Resilienzausprägungen deutlich geringer aus.

Die Ergebnisse unterstreichen die theoretische Bedeutung sozialer Unterstützung als wichtigen Schutzfaktor. Unterstützende soziale Beziehungen gelten als zentrale Ressource im Umgang mit Belastungen. Gerade im Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit, das durch hohe emotionale Anforderungen, komplexe Fallkonstellationen und anspruchsvolle Entscheidungsprozesse geprägt ist, kommt der Unterstützung durch Kolleg*innen eine besondere Bedeutung zu (vgl. Kapitel 2.3.2). Diese Annahme wird zusätzlich durch die Ergebnisse der Mehrfachantworten gestützt. Die Teamkultur wurde von den Befragten am häufigsten als bereits vorhandener resilienzfördernder Faktor genannt. Gleichzeitig gehört eine schlechte Teamkultur zu den häufigsten Faktoren, welche die Resilienz erschweren. Dies verdeutlicht, dass Teamkultur sowohl

als Schutzfaktor als auch als Risikofaktor wirken kann. Ob soziale Beziehungen innerhalb einer Organisation unterstützend oder belastend erlebt werden, scheint somit einen wesentlichen Einfluss auf die Resilienz der Fachpersonen zu haben.

Die Ergebnisse lassen sich zudem mit dem Konzept der Teamresilienz verbinden. Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass resiliente Teams Belastungen gemeinsam besser bewältigen und über eine höhere kollektive Selbstwirksamkeit verfügen. Die hohe Bedeutung der Teamkultur in der vorliegenden Untersuchung spricht dafür, dass Resilienz nicht ausschliesslich auf individueller Ebene entsteht, sondern auch durch soziale Prozesse innerhalb von Teams gefördert wird (vgl. Kapitel 2.3.2).

Aus theoretischer Sicht spricht dies dafür, Resilienz nicht allein als individuelle Fähigkeit zu betrachten. Vielmehr entsteht sie in einem sozialen Kontext und wird wesentlich durch die Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen beeinflusst. Die Ergebnisse der Untersuchung stützen damit die Annahme der Resilienzforschung, dass soziale Unterstützung eine zentrale Ressource zur Bewältigung von Belastungen darstellt (vgl. Kapitel 2.1.3)

Zusammenfassend werden alle drei formulierten Hypothesen durch die Ergebnisse der Untersuchung gestützt. Die Resultate weisen übereinstimmend darauf hin, dass organisationale Ressourcen, strukturelle Klarheit und soziale Unterstützung einen wichtigen Beitrag zur Förderung des Kohärenzgefühls und der Resilienz von Fachpersonen der Sozialen Arbeit leisten. Gleichzeitig verdeutlichen die Ergebnisse, dass Resilienz nicht ausschliesslich als individuelle Eigenschaft verstanden werden kann, sondern in engem Zusammenhang mit den organisationalen Rahmenbedingungen steht. Die theoretischen Annahmen der Salutogenese, des Schutzfaktorenkonzepts sowie der Resilienzforschung werden durch die empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung weitgehend gestützt.

6.4 Beantwortung der Forschungsfrage

Die vorliegende Untersuchung ging der Frage nach, wie Fachpersonen der Sozialen Arbeit den Einfluss organisationaler Ressourcen auf ihre Resilienz im Berufsalltag erleben. Die Befragung macht deutlich, dass organisationale Ressourcen aus Sicht der Fachpersonen einen wichtigen Einfluss auf die persönliche Resilienz haben. Resilienz wird dabei nicht ausschliesslich als individuelle Fähigkeit verstanden,

sondern als ein dynamischer Prozess, der wesentlich durch die Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation mitgeprägt wird.

Als besonders bedeutsam erweisen sich soziale und organisationale Ressourcen. Die Befragten nehmen insbesondere eine unterstützende Teamkultur, wertschätzende Führung, transparente Kommunikation sowie klare Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten als resilienzfördernd wahr. Diese Faktoren schaffen Orientierung, Sicherheit und soziale Unterstützung im Berufsalltag und erleichtern den Umgang mit belastenden Situationen. Die Ergebnisse bestätigen damit die theoretischen Annahmen des Schutzfaktorenkonzepts nach Wustmann (2015), wonach soziale und organisationale Ressourcen die negativen Auswirkungen von Belastungen abschwächen und erfolgreiche Bewältigungsprozesse fördern können. Gleichzeitig wird deutlich, dass nicht alle organisationalen Ressourcen gleich stark ausgeprägt sind. Während Teamkultur und Führung überwiegend positiv bewertet werden, erleben viele Fachpersonen insbesondere die zeitlichen und personellen Ressourcen als unzureichend. Zu geringe zeitliche Ressourcen sowie Personalmangel wurden mit Abstand am häufigsten als Faktoren genannt, welche die eigene Resilienz erschweren. Gleichzeitig gehören ausreichend personelle Ressourcen zu den am häufigsten genannten Wünschen der Befragten. Dies deutet darauf hin, dass gerade in diesem Bereich ein besonders grosser Handlungsbedarf besteht.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse einen Zusammenhang zwischen organisationalen Ressourcen und dem Kohärenzgefühl der Fachpersonen. Insbesondere die wahrgenommene strukturelle Klarheit steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Kohärenzgefühl. Dies stützt die theoretischen Überlegungen Antonovskys (1997), wonach Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit zentrale Voraussetzungen für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit Belastungen darstellen. Klare Strukturen und nachvollziehbare Prozesse fördern die Verstehbarkeit, ausreichende Ressourcen stärken die Handhabbarkeit und Mitgestaltungsmöglichkeiten sowie eine als sinnvoll erlebte Tätigkeit unterstützen die Bedeutsamkeit.

Zusammenfassend kann die Forschungsfrage dahingehend beantwortet werden, dass Fachpersonen der Sozialen Arbeit organisationale Ressourcen als einen wesentlichen Einflussfaktor ihrer Resilienz erleben. Besonders förderlich wirken unterstützende

soziale Beziehungen innerhalb des Teams, wertschätzende Führung, transparente Kommunikation sowie klare organisatorische Strukturen. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass fehlende zeitliche und personelle Ressourcen die Resilienz erheblich beeinträchtigen können. Die Förderung organisationaler Ressourcen stellt somit einen wichtigen Ansatzpunkt dar, um die psychische Gesundheit und Widerstandsfähigkeit von Fachpersonen der Sozialen Arbeit nachhaltig zu stärken. Resilienz erscheint damit nicht allein als Aufgabe der einzelnen Fachperson, sondern auch als Ergebnis organisationaler Rahmenbedingungen, die aktiv gestaltet werden können.

6.5 Kritische Reflexion der Forschungsmethode

Die vorliegende Untersuchung ermöglicht einen ersten Einblick in die Wahrnehmung organisationaler Ressourcen und deren Zusammenhang mit der Resilienz von Fachpersonen der Sozialen Arbeit. Durch die Verwendung eines standardisierten Online-Fragebogens konnten innerhalb eines begrenzten Zeitraums Daten von Fachpersonen aus verschiedenen Sozialdiensten der Deutschschweiz erhoben und ausgewertet werden. Die standardisierte Datenerhebung trägt zur Objektivität der Untersuchung bei, da allen Teilnehmenden dieselben Fragen in gleicher Form gestellt wurden (Raithel, 2008, S. 8). Zudem ermöglichte die quantitative Vorgehensweise eine systematische und nachvollziehbare Analyse der erhobenen Daten. Gleichzeitig weist die Untersuchung verschiedene Limitationen auf. Aufgrund des gewählten Convenience Samplings beziehungsweise der selbstselektiven Stichprobe kann keine statistische Repräsentativität für alle Fachpersonen der Sozialen Arbeit in der Deutschschweiz beansprucht werden. Es ist möglich, dass insbesondere Personen mit einem erhöhten Interesse am Thema Resilienz oder mit ausgeprägten positiven beziehungsweise negativen Erfahrungen an der Befragung teilgenommen haben. Die Ergebnisse sind deshalb als explorative Erkenntnisse zu verstehen und nur eingeschränkt verallgemeinerbar (Akremi, 2022, S. 413–414). Zudem erfolgte die Datenerhebung im Rahmen eines Querschnittsdesigns zu einem einzigen Zeitpunkt. Dadurch können zwar Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen aufgezeigt werden, Aussagen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind jedoch nicht möglich (Stein, 2022, S. 147–151). Eine weitere Einschränkung besteht darin, dass die Untersuchung ausschliesslich auf Selbsteinschätzungen der Befragten basiert. Die Ergebnisse bilden somit subjektive Wahrnehmungen ab und können durch individuelle Erfahrungen, aktuelle Belastungssituationen oder sozial erwünschtes

Antwortverhalten beeinflusst werden. Darüber hinaus wurden die Hypothesen mittels Kreuztabellen deskriptiv überprüft. Dadurch konnten mögliche Zusammenhänge sichtbar gemacht werden, ohne dass statistische Signifikanztests durchgeführt wurden. Die festgestellten Zusammenhänge sind daher als Hinweise auf mögliche Beziehungen zwischen den Variablen zu interpretieren und nicht als statistisch gesicherte Nachweise (vgl. Friedrichs & Lesske, 2022, S. 326-328). Trotz dieser Einschränkungen erscheint die gewählte Methodik für die explorative Zielsetzung der Arbeit geeignet. Die Untersuchung liefert praxisnahe Erkenntnisse über die Bedeutung organisationaler Ressourcen für die Resilienz von Fachpersonen der Sozialen Arbeit und schafft eine Grundlage für weiterführende Forschung.

6.6 Fazit der Diskussion

Die Diskussion der Ergebnisse macht deutlich, dass organisationale Ressourcen einen wichtigen Einfluss auf die Resilienz von Fachpersonen der Sozialen Arbeit haben. Die empirischen Befunde stützen die theoretischen Annahmen der Resilienzforschung, des Schutzfaktorenkonzepts nach Wustmann (2015) sowie der Salutogenese nach Antonovsky (1997). Besonders die Bedeutung sozialer Unterstützung, klarer Strukturen und verfügbarer Ressourcen zeigt sich sowohl in den theoretischen Grundlagen als auch in den Ergebnissen der Untersuchung. Die Befragung verdeutlicht, dass Resilienz nicht ausschliesslich als individuelle Fähigkeit verstanden werden kann. Vielmehr entsteht sie im Zusammenspiel persönlicher und organisationaler Ressourcen. Unterstützende Teamstrukturen, wertschätzende Führung sowie transparente und nachvollziehbare Prozesse fördern das Kohärenzgefühl und erleichtern den Umgang mit beruflichen Belastungen. Gleichzeitig wird sichtbar, dass fehlende zeitliche und personelle Ressourcen die Resilienz erheblich beeinträchtigen können und von den Fachpersonen als zentrale Belastungsfaktoren wahrgenommen werden.

Besondere Bedeutung kommt dabei dem Kohärenzgefühl zu. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit wichtige Voraussetzungen für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit Belastungen darstellen. Auffällig ist, dass viele Fachpersonen ihre Tätigkeit trotz eines erhöhten Stresserlebens als sinnvoll erleben und gleichzeitig vergleichsweise hohe Werte beim Kohärenzgefühl und bei der Resilienz erreichen. Dies spricht dafür, dass

Bedeutsamkeit, soziale Unterstützung und organisationale Ressourcen Belastungen zumindest teilweise ausgleichen können.

Insgesamt zeigt die Untersuchung, dass die Förderung von Resilienz nicht allein bei den einzelnen Mitarbeitenden ansetzen sollte. Organisationen tragen eine wesentliche Mitverantwortung für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, welche die psychische Gesundheit und Widerstandsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden stärken. Besonders die Verbesserung personeller und zeitlicher Ressourcen, die Förderung einer unterstützenden Teamkultur sowie eine wertschätzende und transparente Führung stellen zentrale Ansatzpunkte dar. Die vorliegende Arbeit unterstreicht damit die Bedeutung organisationaler Ressourcen als wesentlichen Bestandteil resilienzfördernder Arbeitsbedingungen und leistet einen Beitrag zur Diskussion über Gesundheitsförderung in der Sozialen Arbeit. Resilienz erscheint dabei nicht nur als individuelle Kompetenz, sondern auch als Ergebnis organisationaler Rahmenbedingungen, die aktiv gestaltet werden können.

7 Handlungsempfehlungen

Bezugnehmend auf die fünfte Unterfragestellung *«Welche praxisorientierten Handlungsempfehlungen können aus den identifizierten Ressourcen abgeleitet werden, um die Resilienz von Fachpersonen der Sozialen Arbeit in Institutionen nachhaltig zu stärken?»* werden in diesem Kapitel die Handlungsempfehlungen bearbeitet. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Resilienz von Fachpersonen der Sozialen Arbeit nicht ausschliesslich von individuellen Bewältigungsstrategien abhängt, sondern wesentlich durch organisationale Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Insbesondere personelle und zeitliche Ressourcen, Teamkultur, Führung sowie strukturelle Klarheit erwiesen sich als bedeutsame Einflussfaktoren. Ausgehend von den empirischen Ergebnissen und den theoretischen Erkenntnissen werden nachfolgend praxisorientierte Handlungsempfehlungen für soziale Organisationen formuliert. Ziel dieser Empfehlungen ist es, resilienzfördernde Rahmenbedingungen zu stärken und Belastungsfaktoren gezielt zu reduzieren.

7.1 Stärkung personeller und zeitlicher Ressourcen

Die Untersuchung zeigt, dass insbesondere personelle und zeitliche Ressourcen von den Befragten als zentrale Faktoren für die eigene Resilienz wahrgenommen werden. Gleichzeitig wurden fehlende personelle Ressourcen und Zeitdruck am häufigsten als erschwerende Faktoren genannt. Daraus ergibt sich die Empfehlung, personelle und zeitliche Ressourcen gezielt zu stärken. Organisationen sollten regelmässig die Arbeitsbelastung ihrer Mitarbeiter*innen überprüfen, diese transparent darstellen und den Personaleinsatz an die tatsächlichen Anforderungen anpassen. Insbesondere bei langfristig hoher Fallbelastung oder zunehmenden administrativen Aufgaben sollte geprüft werden, ob zusätzliche personelle Ressourcen erforderlich sind. Ebenso können administrative Entlastungen durch digitale Hilfsmittel oder die Übertragung administrativer Arbeiten an spezialisierte Mitarbeiter*innen zur Reduktion von Belastungen beitragen. Darüber hinaus sollten ausreichend Zeitfenster für Fallreflexion, Dokumentation, fachlichen Austausch und Erholung eingeplant werden. Werden Mitarbeiter*innen dauerhaft mit Zeitdruck konfrontiert, besteht die Gefahr, dass wichtige Schutzfaktoren verloren gehen und Belastungen langfristig zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen.

Die besondere Bedeutung organisationaler Ressourcen wird auch durch das Job-Demands-Ressources-Modell verdeutlicht. Dieses Modell beschreibt das Zusammenspiel von Arbeitsanforderungen und verfügbaren Ressourcen und zeigt auf, wie diese Faktoren das Wohlbefinden von Mitarbeiter*innen beeinflussen kann. Wie in Abbildung 17 dargestellt, stehen Arbeitsanforderungen und Ressourcen in einem wechselseitigen Verhältnis. Dabei wird zwischen herausfordernden Anforderungen und behindernden Anforderungen unterschieden. Herausfordernde Anforderungen können Mitarbeiter*innen motivieren und das Arbeitsengagement fördern. Bei zu hoher Intensität können herausfordernde Anforderungen aber auch das Risiko für Überlastung und Burn-out erhöhen. Behindernde Anforderungen hingegen wirken sich direkt negativ auf das Arbeitsengagement aus und fördern ebenfalls die Entstehung von Burn-out. Besonders relevant für die vorliegende Arbeit ist die Rolle der Ressourcen. Das Modell zeigt, dass organisationale Ressourcen einen positiven Einfluss auf das Arbeitsengagement haben und gleichzeitig der Entstehung von Burn-out entgegenwirken. Ressourcen wie ausreichende personelle Kapazitäten, genügend Zeit für die Aufgabenerfüllung, Unterstützung durch Kolleg*innen und

Führungspersonen oder klare Strukturen ermöglichen den Mitarbeiter*innen, berufliche Anforderungen besser zu bewältigen und Belastungen auszugleichen. Sie wirken somit als Schutzfaktoren, welche die negativen Auswirkungen von Stressoren reduzieren können (Reif & Spiess, 2018, S. 76-77).

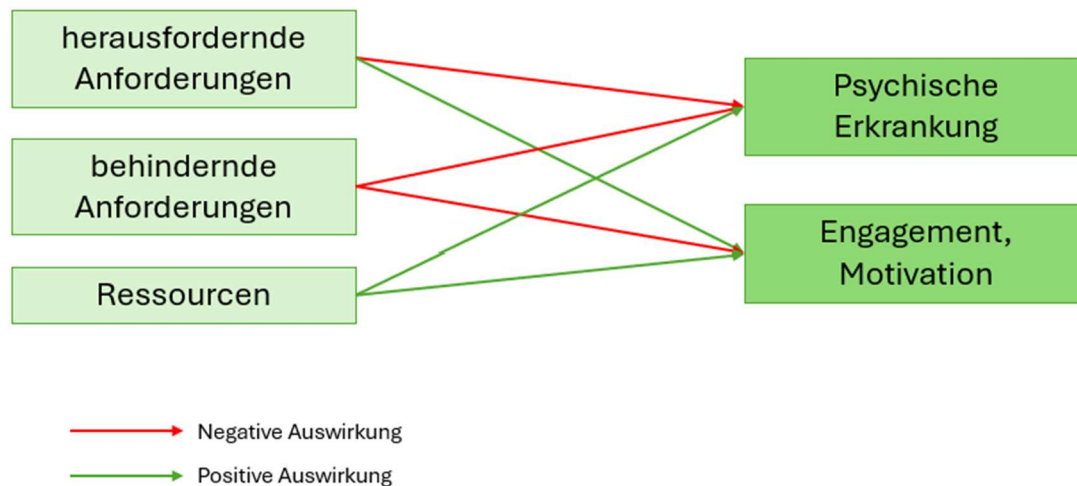


Abbildung 17: Job-Demands-Ressources-Modell (leicht modifiziert nach Reif & Spiess, 2018, S. 77)

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung bestätigen diese theoretischen Annahmen. Da insbesondere personelle und zeitliche Ressourcen sowohl bei den gewünschten organisationalen Faktoren als auch bei den erschwerenden Faktoren am häufigsten genannt wurden, kann davon ausgegangen werden, dass gerade in diesem Bereich ein erhebliches Potenzial zur Förderung der Resilienz besteht. Soziale Organisationen sollten daher ausreichende Ressourcen nicht lediglich als organisatorische Rahmenbedingung betrachten, sondern als zentrale Voraussetzung für die langfristige Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Resilienz ihrer Mitarbeitenden (vgl. Reif & Spiess, 2018, S. 76-77).

7.2 Förderung der Teamresilienz

Die Ergebnisse zeigen, dass eine positive Teamkultur als wichtigster resilienzfördernder Faktor wahrgenommen wird. Gleichzeitig gehört eine schlechte Teamkultur zu den am häufigsten genannten Belastungsfaktoren. Dies verdeutlicht die besondere Bedeutung sozialer Unterstützung innerhalb von Teams. Organisationen sollten deshalb regelmässige Teamsitzungen, Fallbesprechungen und Austauschgefässe fördern. Neben organisatorischen Themen sollten auch Herausforderungen des Berufsalltags reflektiert werden können. Ein strukturierter

fachlicher Austausch ermöglicht Mitarbeiter*innen, Belastungen gemeinsam zu bewältigen und voneinander zu lernen. Zusätzlich empfiehlt sich die Einführung regelmässiger Intervisionen. Dabei reflektieren die Mitarbeiter*innen herausfordernde Situationen gemeinsam und entwickeln Lösungsansätze. Intervision stärkt nicht nur die fachliche Kompetenz, sondern fördert auch das Zugehörigkeitsgefühl innerhalb des Teams. Eine resilienzfördernde Teamkultur zeichnet sich zudem durch gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen und eine konstruktive Fehlerkultur aus. Führungspersonen sollten diese Werte aktiv vorleben und fördern (Unkrig, 2021, S. 160-161).

Die Bedeutung einer positiven Teamkultur geht jedoch über die soziale Unterstützung einzelner Mitarbeitender hinaus. In der neueren Resilienzforschung wird Resilienz zunehmend nicht nur als individuelle Eigenschaft, sondern auch als Merkmal von Teams und Organisationen betrachtet. Forschungsbefunde zeigen, dass eine hohe Teamresilienz mit stärkerem Arbeitsengagement, einer höheren Team-Selbstwirksamkeit sowie einer besseren Bewältigung von Krisen und Belastungssituationen verbunden ist. Teamresilienz beschreibt dabei die Fähigkeit eines Teams, gemeinsam auf Herausforderungen zu reagieren, Belastungen zu bewältigen und auch unter schwierigen Bedingungen handlungsfähig zu bleiben. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung deuten darauf hin, dass soziale Organisationen bereits über wichtige Grundlagen zur Förderung von Teamresilienz verfügen. Die Teamkultur wurde von den Befragten als der am häufigsten vorhandene resilienzfördernde Faktor genannt. Um dieses Potenzial gezielt weiterzuentwickeln, empfiehlt sich die Förderung gemeinsamer Reflexions- und Lernprozesse. Dazu gehören beispielsweise regelmässige Teamsitzungen, Intervisionen, strukturierte Fallbesprechungen sowie gemeinsame Nachbearbeitungen von belastenden oder herausfordernden Situationen. Solche Gefässe stärken nicht nur die individuelle Resilienz der Mitarbeitenden, sondern fördern auch die Widerstandsfähigkeit des gesamten Teams gegenüber zukünftigen Belastungen und Krisen. Langfristig kann dadurch eine resiliente Teamkultur entstehen, welche die Bewältigung beruflicher Herausforderungen erleichtert und gleichzeitig das Wohlbefinden der Mitarbeitenden stärkt (Kauffeld et al., 2019b, S. 335).

7.3 Gesundheitsförderliche Führung

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Befragten ihre Führungspersonen mehrheitlich als wertschätzend und unterstützend wahrnehmen. Gleichzeitig wurde

deutlich, dass insbesondere beim Einbezug in Veränderungsprozesse und bei den Mitgestaltungsmöglichkeiten noch Entwicklungspotenzial besteht. Da Führungskräfte die Arbeitsorganisation, die Rahmenbedingungen sowie die Unternehmenskultur wesentlich beeinflussen, kommt ihnen eine zentrale Rolle bei der Förderung der Resilienz von Mitarbeiter*innen zu. Eine resilienzfördernde Führung sollte daher nicht nur auf die Erreichung fachlicher Ziele ausgerichtet sein, sondern auch die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden berücksichtigen. Führungskräfte können hierzu beitragen, indem sie klare Ziele formulieren, Erwartungen transparent kommunizieren und regelmässig konstruktives Feedback geben. Ebenso wichtig ist es, Mitarbeiter*innen aktiv in Entscheidungs- und Veränderungsprozesse einzubeziehen. Werden Mitarbeitende an der Gestaltung ihres Arbeitsumfeldes beteiligt, erhöht dies die Akzeptanz von Veränderungen, stärkt das Verantwortungsgefühl und fördert das Gefühl von Selbstwirksamkeit (Reif et al., 2018, S. 63-64).

Darüber hinaus sollte eine gesundheitsförderliche Führung auf Wertschätzung, Vertrauen und Unterstützung basieren. Mitarbeiter*innen sollten sich bei fachlichen und persönlichen Herausforderungen an ihre Vorgesetzten wenden können und die notwendige Unterstützung erhalten. Regelmässige Mitarbeitendengespräche bieten hierfür einen geeigneten Rahmen. Sie ermöglichen es, Belastungen frühzeitig zu erkennen, individuelle Ressourcen zu stärken und gemeinsam geeignete Bewältigungsstrategien zu entwickeln. Gleichzeitig können Führungskräfte durch Anerkennung von Leistungen, Förderung von Weiterbildungsmöglichkeiten und die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse die Motivation und Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden positiv beeinflussen. Ein weiterer wichtiger Aspekt besteht in der Gestaltung transparenter Arbeits- und Organisationsprozesse. Ein offener Informationsfluss, nachvollziehbare Entscheidungen sowie transparente Abläufe reduzieren Unsicherheiten und können das Vertrauen in die Organisation stärken. Insbesondere in Phasen organisatorischer Veränderungen kann eine frühzeitige und offene Kommunikation dazu beitragen, Belastungen zu reduzieren und Orientierung zu schaffen (Reif et al., 2018, S. 64-65).

Darüber hinaus sollten Führungskräfte als Vorbilder für gesundheitsförderliches Verhalten auftreten. Dazu gehört beispielsweise die Einhaltung von Pausen, ein bewusster Umgang mit Belastungen sowie die Förderung einer Kultur, in der offen

über Herausforderungen gesprochen werden kann. Ebenso wichtig ist die Etablierung einer konstruktiven Fehlerkultur, welche Lernen ermöglicht und nicht auf Schuldzuweisungen ausgerichtet ist. Eine solche Kultur fördert Vertrauen, psychologische Sicherheit und die gemeinsame Bewältigung von Herausforderungen (Reif et al., 2018, S. 65).

Zusammenfassend zeigen sowohl die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung als auch die theoretischen Erkenntnisse, dass Führung einen wesentlichen Beitrag zur Resilienzförderung leisten kann. Soziale Organisationen sollten deshalb Führungskräfte gezielt für gesundheitsförderliche und resilienzorienteerte Führung sensibilisieren und entsprechende Kompetenzen durch Weiterbildungen, Coachings oder Führungsentwicklungsprogramme fördern.

8 Fazit, Ausblick und persönliche Reflektion

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie Fachpersonen der Sozialen Arbeit den Einfluss organisationaler Ressourcen auf ihre Resilienz im Berufsalltag erleben. Ausgangspunkt der Arbeit war die Beobachtung, dass Fachpersonen der Sozialen Arbeit zunehmend mit komplexen Anforderungen, hohen Fallzahlen und emotional belastenden Situationen konfrontiert sind. Vor diesem Hintergrund stellte sich die Frage, welche Bedeutung organisationale Rahmenbedingungen für die psychische Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden haben und welche Faktoren aus Sicht der Fachpersonen als resilienzfördernd oder resilienzhemmend wahrgenommen werden.

Die theoretische Auseinandersetzung mit den Konzepten der Resilienz, der Salutogenese sowie den Risiko- und Schutzfaktoren zeigte, dass Resilienz heute nicht mehr ausschliesslich als individuelle Eigenschaft verstanden wird. Vielmehr entsteht sie im Zusammenspiel zwischen persönlichen Ressourcen und den Bedingungen des sozialen und organisationalen Umfelds. Insbesondere die theoretischen Ansätze von Antonovsky (1997), Wustmann (2015) und Martin Hafen verdeutlichen die Bedeutung von unterstützenden Strukturen, sozialen Beziehungen und organisationalen Ressourcen für die Bewältigung von Belastungen.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bestätigen diese theoretischen Annahmen weitgehend. Die Befragten erleben organisationale Ressourcen als einen

wesentlichen Einflussfaktor ihrer Resilienz. Besonders bedeutsam erscheinen dabei eine unterstützende Teamkultur, wertschätzende Führung sowie klare Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten. Gleichzeitig wurde deutlich, dass insbesondere zeitliche und personelle Ressourcen häufig als unzureichend wahrgenommen werden und die Resilienz der Fachpersonen beeinträchtigen können. Die Untersuchung zeigt damit, dass Resilienz nicht allein als Verantwortung einzelner Mitarbeiter*innen betrachtet werden kann, sondern wesentlich durch die Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen beeinflusst wird.

Von besonderer Bedeutung erscheint die Erkenntnis, dass soziale Unterstützung innerhalb des Teams von den Befragten als einer der wichtigsten resilienzfördernden Faktoren wahrgenommen wird. Gleichzeitig zeigt sich, dass auch organisationale Faktoren wie ausreichende Ressourcen, transparente Kommunikation und nachvollziehbare Prozesse einen wichtigen Beitrag zur Förderung des Kohärenzgefühls leisten. Die Ergebnisse unterstreichen somit die Bedeutung eines ganzheitlichen Verständnisses von Resilienz, das sowohl individuelle als auch organisationale Aspekte berücksichtigt.

Die Arbeit macht zudem deutlich, dass Organisationen über verschiedene Möglichkeiten verfügen, resilienzfördernde Arbeitsbedingungen zu schaffen. Die im Rahmen der Untersuchung formulierten Handlungsempfehlungen zeigen auf, dass insbesondere Investitionen in personelle und zeitliche Ressourcen, die Förderung einer unterstützenden Teamkultur sowie eine wertschätzende und transparente Führung dazu beitragen können, die psychische Gesundheit von Fachpersonen langfristig zu stärken. Angesichts des Fachkräftemangels und der zunehmenden Belastungen in der Sozialen Arbeit erscheint die Förderung organisationaler Ressourcen nicht nur aus gesundheitlicher Sicht bedeutsam, sondern auch als wichtiger Beitrag zur langfristigen Sicherung der Arbeitsfähigkeit und Attraktivität des Berufsfeldes.

Gleichzeitig eröffnet die vorliegende Untersuchung weitere Fragestellungen. Da die Ergebnisse auf den subjektiven Einschätzungen der Befragten basieren, könnten zukünftige Studien die gewonnenen Erkenntnisse durch qualitative Interviews vertiefen und individuelle Erfahrungen detaillierter erfassen. Ebenso wäre es interessant zu untersuchen, welche konkreten organisationalen Massnahmen

besonders wirksam zur Förderung von Resilienz beitragen und wie sich diese langfristig auf die Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Verweildauer von Fachpersonen auswirken. Darüber hinaus könnten zukünftige Untersuchungen weitere Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit einbeziehen und prüfen, inwiefern sich die vorliegenden Ergebnisse auf andere Kontexte übertragen lassen.

Rückblickend ermöglichte die Bearbeitung dieser Bachelorarbeit eine vertiefte Auseinandersetzung mit einem Thema von hoher fachlicher und gesellschaftlicher Relevanz. Besonders bereichernd war die Erkenntnis, dass Resilienz weit mehr ist als eine individuelle Fähigkeit zur Belastungsbewältigung. Die Verbindung von theoretischen Konzepten und empirischen Ergebnissen verdeutlichte, wie stark organisationale Rahmenbedingungen das Erleben und Handeln von Fachpersonen beeinflussen können. Die Entwicklung des Fragebogens, die Durchführung der Untersuchung sowie die Auswertung der Daten stellten dabei anspruchsvolle aber zugleich lehrreiche Prozesse dar. Für die zukünftige berufliche Praxis nehmen wir insbesondere die Erkenntnis mit, dass die Förderung von Resilienz nicht allein auf individueller Ebene ansetzen darf. Vielmehr sind Organisationen gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Orientierung, Unterstützung und ausreichende Ressourcen bieten. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass resilienzfördernde Organisationen einen wichtigen Beitrag dazu leisten können, die Gesundheit, Motivation und langfristige Arbeitsfähigkeit von Fachpersonen der Sozialen Arbeit zu erhalten und zu stärken.¹

¹ Für die sprachliche Überarbeitung (Rechtschreibung, Grammatik und Stil) der gesamten Arbeit wurde Open AI. (2026), Chat GPT (GPT 5), <https://chat.openai.com/> verwendet.

9 Literaturverzeichnis

- Akremit, L. (2022). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 405-424). Springer VS.
- Allenspach, M. & Brechbühler, A. (2005). *Stress am Arbeitsplatz: Theoretische Grundlagen, Ursachen, Folgen und Prävention* (1. Aufl.). Hans Huber.
- Amberg, H., Rickenbacher, J., Müller, F., Mariéthoz, S. & Brun, N. (2025). *Fachkräftestudie im Sozialbereich: Bericht zuhanden des Schweizerischen Dachverbands für die Berufsbildung im Sozialbereich SAVOIRSOCIAL und der Konferenz der Fachhochschulen für Soziale Arbeit Schweiz SASSA*. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern. https://www.interface-pol.ch/app/uploads/2025/02/Be_Fachkraeftestudie_Sozialbereich.pdf
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. dgvt.
- AvenirSocial (2015). *IFSW-Definition der Sozialen Arbeit von 2014 mit Kommentar*. <https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/IFSW-IASSW-Definition-2014-mit-Kommentar-dt.pdf>
- AvenirSocial (Hrsg.). (2021). *Berufsverband ist alarmiert: Risiko für emotionale Erschöpfung in der Sozialen Arbeit steigt während Corona weiter* [Medienmitteilung].
- AvenirSocial (Hrsg.). (2026). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz: Ein Argumentarium für die Praxis* [Broschüre].
- Baumgartner C. & Burger N. (2018). Umsetzung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement. In A. Blum-Rüegg (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends*. (S. 42-61). Gesundheitsförderung Schweiz. https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Bericht_007_GFCH_2018-11_-_BGM_-_Grundlagen_und_Trends.pdf
- Baur, N. & Blasius, J. (2022). Multivariate Datenstrukturen. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 727-748). Springer VS.
- Bengel, J. & Lyssenko, L. (2012). *Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter: Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter*. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung.

- Burzan, N. (2022). Indikatoren. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 763-771). Springer VS.
- Clutterbuck, D. & Kernaghan, S. (1997). *Empowerment: So entfesseln Sie die Talente Ihrer Mitarbeiter*. Mvg.
- Fengler, J. (2012). *Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation* (8. Aufl.). Klett-Cotta.
- Friedrichs, J. & Lesske, F. (2022). Ergebnispräsentation in der quantitativen Forschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 317 - 332). Springer VS.
- Galuske, M. (2013). *Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. Belz Juventa.
- Götze, U. (2013). *Resilienzentwicklung im Personalmanagement: Angebote zur Steigerung psychischer Widerstandsfähigkeit von MitarbeiterInnen*. Springer VS.
- Hafen, M. (2010). Grundlagen der systemischen Prävention. Auf dem Weg zu einer umfassenden Theorie präventiver Massnahmen. In W. Krieger (Hrsg.), *Systemische Impulse: Theorieansätze, neue Konzepte und Anwendungsfelder systemischer Sozialer Arbeit* (S. 387-409). Ibidem-Verlag.
- Hafen, M. (2019). *Die Bedeutung der Prävention für das Gesundheitswesen* [Manuskript]. https://fen.ch/wp-content/uploads/2020/11/Manuskript_Hafen_Unterversorgung-in-der-Praevention.pdf
- Hassan, S. (2013). The importance of role clarification in workgroups: Effects on perceived role clarity, work satisfaction, and turnover rates. *Public Administration Review*, 73 (5), 716–725.
- Heiner, M. (2010). *Soziale Arbeit als Beruf. Fälle-Felder-Fähigkeiten* (2. Aufl.). Ernst Reinhardt.
- Kahl, Y. & Bauknecht, J. (2023). Psychische und emotionale Erschöpfung von Fachkräften der Sozialen Arbeit: Entwicklung, Ausmass und die Rolle von Belastungs- und Resilienzfaktoren. *Soziale Passagen*, 23 (15), 213-232.
- Kaiser, S. (2015). Psychische Arbeitsbelastungen und betriebliches Gesundheitsmanagement: Handlungsbedarf in der Sozialen Arbeit. *Schweizerische Zeitschrift für Soziale Arbeit*, 15 (18), 73-92.
- Kauffeld, S., Ianiro-Dahm, P. M. & Sauer, N. C. (2019a) Führung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl., S. 105-132). Springer VS.

- Kauffeld, S., Ochmann, A. & Hoppe, D. (2019b). Arbeit und Gesundheit. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl., S. 305-350). Springer VS.
- Kauffeld, S. & Schulte E. M. (2019). Teams und ihre Entwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl., S. 211-233). Springer VS.
- Kauffeld, S., Wesemann, S. & Lehmann-Willenbrock, N. (2019c). Organisation. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl., S. 47-71). Springer.
- Latcheva, R. & Davidov, E. (2022). Skalen und Indizes. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 1167-1180). Springer VS.
- Lück, D. & Landrock, U. (2022). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der quantitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 517-532). Springer VS.
- Mercier, E., Merceron, A., Morin, S., Latrille, P. & Le Saux, A. (2024). *mind health report country report: switzerland*. <https://www.axa.ch/de/ueber-axa/medien/medienmitteilungen/aktuelle-medienmitteilungen/2024/20240306-mind-health-study-2024.html>
- Poulsen, I. (2009). *Burnoutprävention im Berufsfeld Soziale Arbeit: Perspektiven zur Selbstfürsorge von Fachkräften*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Poulsen, I. (2012). *Stress und Belastung bei Fachkräften der Jugendhilfe: Ein Beitrag zur Burnoutprävention*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung: Ein Praxisbuch* (2., durchgesehen Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rast, V. & Kocher, P. V. (2022). Führung Kommunizieren. In S. Kaudela-Baum, S. Meldau & M. Brassler (Hrsg.), *Leadership und People Management: Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation* (S. 223-234). Springer VS.
- Reif, J. & Spiess, E. (2018). Psychologische Modelle zu Anforderungen und Ressourcen. In F. C. Brodbeck, E. Kirchler & R. Woschée (Hrsg.), *Effektiver Umgang mit Stress: Gesundheitsmanagement im Beruf* (S. 75-81). Springer VS.
- Reif, J., Spiess, E. & Stadler, P. (2018). Ressourcen als Puffer. In F. C. Brodbeck,

- E. Kirchler & R. Woschée (Hrsg.), *Effektiver Umgang mit Stress: Gesundheitsmanagement im Beruf* (S. 53-71). Springer VS.
- Rövekamp-Wattendorf, J. (2020). *Berufliche Belastungen bewältigen: Psychosoziale Herausforderungen in helfenden Berufen*. Verlag W. Kohlhammer.
- Scherrmann, U. (2015). *Stress und Burnout in Organisationen: Ein Praxisbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater*. Springer VS.
- Schmidbauer, W. (2002). *Helfersyndrom und Burnout-Gefahr*. Urban & Fischer.
- Schulz-Dadaczynski, A. (2022). Die Rolle sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz bei Arbeit unter Zeit- und Leistungsdruck. *Prävention und Gesundheitsförderung* 18 (3), 132-137.
- Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (Hrsg.). (2025). *Psychische Gesundheit in der Schweiz: Entwicklung, Förderung, Prävention und Versorgung. Nationaler Gesundheitsbericht 2025*. BFS. https://www.gesundheitsbericht2025.ch/docs/Gesundheitsbericht_2025.pdf#page=291
- Sommerfeld, P., Hess, N. & Bühler, S. (2021). *Soziale Arbeit in der Covid-19 Pandemie: Eine empirische Studie zur Arbeitssituation, Belastung und Gesundheit von Fachpersonen der Sozialen Arbeit in der Schweiz*. https://www.fhnw.ch/plattformen/sozialarbeitcovid19pandemie/wp-content/uploads/sites/238/Bericht_Covid-19-und-Soziale-Arbeit.pdf
- Staatssekretariat für Wirtschaft. (o.J.). *Psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz: Allgemeine Informationen*. <https://www.seco.admin.ch/de/psy-at-work>
- Staub-Bernasconi, S. (2018). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft: Soziale Arbeit auf dem Weg zu kritischer Professionalität* (2. Aufl.). Barbara Budrich.
- Stein, P. (2022). Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 143-162). Springer VS.
- Thun-Hohenstein, L., Lampert, K. & Altendorfer-Kling, U. (2020). Resilienz Geschichte, Modelle und Anwendung. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 19 (1), 12-13. <https://doi.org/10.1007/s11620-020-00524-6>
- Unkrig, E. R. (2021). *Resilienz im Unternehmen – den Faktor Mensch fördern: Handlungsempfehlungen und praktische Umsetzung*. Springer VS.
- Wustmann-Seiler, C. (2015). *Resilienz: Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern* (5. Aufl.). Cornelsen.

Zito, D. & Martin, E. (2021). *Selbstfürsorge und Schutz vor eigenen Belastungen für Soziale Berufe: Mit Online-Materialien* (1. Aufl.). Belz Juventa.

10 Anhang

A Fragebogen

Einleitung

Herzlich willkommen und vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Umfrage! Diese Befragung ist Teil unserer Bachelorarbeit im Studiengang Soziale Arbeit und beschäftigt sich mit der Frage, **welche strukturellen Faktoren in Institutionen die Resilienz von Fachpersonen stärken und wie diese im Arbeitsalltag erlebt werden**. Ihre Teilnahme hilft uns, wertvolle Einblicke zu gewinnen und ein besseres Verständnis für förderliche Rahmenbedingungen in der Sozialen Arbeit zu entwickeln.

Die Bearbeitung der Umfrage dauert **ca. 10–15 Minuten**.

Die Umfrage ist vollständig anonym – es werden keine personenbezogenen Daten erhoben, die Rückschlüsse auf Ihre Person zulassen.

Wir bitten Sie, den Fragebogen möglichst ehrlich und intuitiv auszufüllen. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten; es geht um Ihre persönliche Einschätzung und Erfahrung.

Die Teilnahme ist bis zum **28. Februar 2026** möglich.

Vielen Dank, dass Sie uns mit Ihrer Expertise unterstützen!

1. Wie erleben Sie Ihre aktuelle Arbeitssituation insgesamt? *

- ☐ sehr belastend
- ☐ eher belastend
- ☐ neutral
- ☐ eher unterstützend
- ☐ sehr unterstützend
- ☐ keine Angabe

2. Wie gestresst haben Sie sich in den letzten 3-4 Wochen bei der Arbeit gefühlt? *

- ☐ sehr gestresst
- ☐ eher gestresst
- ☐ neutral
- ☐ eher entspannt
- ☐ sehr entspannt
- ☐ keine Angabe

Strukturelle Rahmenbedingungen der Institution

Theoriebezug: Organisationstheorie (Strukturen, Prozesse, Ressourcen)

Ziel: Strukturelle Ressourcen messbar machen

3. Die Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten in meiner Institution sind klar definiert.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Die Arbeitsprozesse in meiner Institution sind klar geregelt (z. B. Abläufe, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten).

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Ich kann die Abläufe und Entscheidungswege in meiner Institution gut nachvollziehen.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Entscheidungen der Leitung sind transparent kommuniziert.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Ich habe genügend zeitliche Ressourcen, um meine Aufgaben zu erfüllen.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Die personellen Ressourcen (Teamgrösse, Fachkompetenzen der Mitarbeiter*innen, soziale Kompetenzen im Team) sind ausreichend.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Bei hoher Belastung stehen mir strukturelle Unterstützungsangebote zur Verfügung (z. B. Stellvertretung, Priorisierungshilfen).

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Die Institution stellt ausreichende materielle Ressourcen zur Verfügung (Infrastruktur, digitale Tools, Räume, Materialien).

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Es gibt klare Abläufe für den Umgang mit herausfordernden Situationen und Krisen.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Unterstützung und Teamkultur (soziale strukturelle Faktoren)

Theoriebezug: Salutogenese (Handhabbarkeit, Verstehbarkeit), Resilienzmodell (Schutzfaktor sozialer Kontext)

Salutogenese: Salutogenese = Gesundheit entsteht durch Sinn, Verständnis und Bewältigbarkeit (Antonovsky, 1997, S. 34-36).

Resilienz: Resilienz beschreibt die Fähigkeit, Krisen, Stress und Rückschläge zu bewältigen und daraus gestärkt hervorzugehen. Sie ist keine feste Eigenschaft, sondern eine flexible, anpassungsfähige Kompetenz, die sich je nach Situation verändern und ein Leben lang weiterentwickeln kann (Götze, 2013, S. 21). Begriffe wie bspw. Stressresistenz, psychische Robustheit und psychische Elastizität werden häufig gleichbedeutend mit Resilienz verwendet (Wustmann, 2015, S. 18).

Schutzfaktor: Während das Risikofaktorenkonzept jene Bedingungen beschreibt, die die Wahrscheinlichkeit negativer Entwicklungs- oder Belastungsfolgen erhöhen, richtet sich das Schutzfaktorenkonzept auf Einflussfaktoren, die die Wahrscheinlichkeit positiver, gesunder oder stabilisierender Verläufe vergrössern. Schutzfaktoren mildern, kompensieren oder neutralisieren die möglichen negativen Folgen von bestehenden Risikobelastungen (Wustmann, 2015, S. 44-47).

12. Die Zusammenarbeit im Team ist unterstützend und wertschätzend.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Konflikte werden im Team konstruktiv und zeitnah angesprochen.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Ich kann mich auf mein Team verlassen, wenn ich Unterstützung brauche.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Es finden regelmässige Teamsitzungen statt, die zur Orientierung beitragen.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. In meiner Institution gibt es einen respektvollen Umgang mit Fehlern („Fehlerkultur“).

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Ich erhalte regelmässig Feedback zu meiner Arbeit.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Führung und Organisationskultur

Theoriebezug: Organisationstheorie & Salutogenese (Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit)

18. Die Leitung unterstützt mich in herausfordernden Situationen.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft völlig zu | 5 = trifft überhaupt nicht zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Die Führungspersonen kommunizieren klar, offen und zeitnah.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft völlig zu | 5 = trifft überhaupt nicht zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Entscheidungen der Leitung sind nachvollziehbar.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft völlig zu | 5 = trifft überhaupt nicht zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Ich erlebe die Führung als wertschätzend und respektvoll.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft völlig zu | 5 = trifft überhaupt nicht zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Meine Institution fördert eine positive, vertrauensvolle Kultur.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft völlig zu | 5 = trifft überhaupt nicht zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Ich werde in Veränderungsprozesse (z. B. Konzeptentwicklung, Qualitätsprozesse) einbezogen.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft völlig zu | 5 = trifft überhaupt nicht zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Salutogenese: Kohärenzgefühl durch Strukturen

Theoriebezug: Antonovsky – Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Sinnhaftigkeit

24. Ich verstehe die Abläufe und Strukturen in meiner Institution gut (Verstehbarkeit). *



25. Ich habe ausreichend Einfluss, um meine Arbeitssituation aktiv mitzugestalten (Handhabbarkeit) *



26. Meine Arbeit hat für mich persönlich einen klaren Sinn (Sinnhaftigkeit) *



27. Ich weiss, welche Unterstützung ich in stressigen Phasen in Anspruch nehmen kann (Handhabbarkeit) *



28. Ziele und Erwartungen werden klar kommuniziert (Verstehbarkeit) *



29. Ich empfinde meinen Arbeitsplatz als einen Ort, an dem ich mich einbringen kann (Sinnhaftigkeit). *



Resilienz der Fachpersonen (Resilienzprozess)

Theoriebezug: Resilienz als dynamischer Prozess – Schutzfaktoren, Bewältigung, Belastungsausgleich

30. Ich kann mich nach schwierigen Arbeitssituationen relativ schnell wieder erholen.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. Belastende Situationen an der Arbeit nehme ich als bewältigbar wahr.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. Ich fühle mich durch meine Institution in der Bewältigung herausfordernder Situationen unterstützt.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. In meinem Arbeitsalltag nutze ich Strategien, um mit Belastungen konstruktiv umzugehen.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. Ich erlebe, dass strukturelle Ressourcen meine persönliche Resilienz stärken.

Antwortskala für alle folgenden Fragen:

1 = trifft überhaupt nicht zu | 5 = trifft völlig zu

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Einfluss struktureller Faktoren auf die eigene Resilienz

Kernbereich der Forschungsfrage!

35. Welche strukturellen Faktoren unterstützen Ihre Resilienz am meisten? Bitte kreuzen Sie jene Antworten an, die auf Ihre Organisation zutreffen und Sie am meisten in Bezug auf Ihre Resilienz unterstützen.

(Mehrfachantworten möglich) *

Wählen Sie höchstens 6 Optionen aus.

- ☐ klare Strukturen
- ☐ gute Teamkultur
- ☐ unterstützende Führung
- ☐ ausreichend Personal
- ☐ Supervision

- ☐ Teamsitzung
- ☐ Coaching, Mentoring
- ☐ Förderung/Sensibilität Work Life Balance (flexible Arbeitszeiten, Home-Office, flexibler Ferienbezug etc.)
- ☐ Gesundheitsfördernde Angebote über den Mittag (Gruppenfitness, Yoga etc.)
- ☐ Intervention
- ☐ Weiterbildungsmöglichkeiten
- ☐ Beteiligung / Mitgestaltung
- ☐ Fehlerkultur / offene Kommunikation
- ☐ keine Angabe
- ☐ Sonstiges

36. **Welche strukturellen Faktoren unterstützen Ihre Resilienz? Bitte kreuzen Sie nun alle Antworten an, die gemäss Ihrer persönlichen Einschätzung Ihre Resilienz unterstützen würden, jedoch in Ihrer Organisation nicht vorhanden sind.**

(Mehrfachantworten möglich) *

Wählen Sie höchstens 6 Optionen aus.

- ☐ klare Strukturen
- ☐ gute Teamkultur
- ☐ unterstützende Führung
- ☐ ausreichend Personal
- ☐ Supervision
- ☐ Teamsitzung
- ☐ Coaching, Mentoring
- ☐ Förderung/Sensibilität Work Life Balance (flexible Arbeitszeiten, Home-Office, flexibler Ferienbezug etc.)
- ☐ Gesundheitsfördernde Angebote über den Mittag (Gruppenfitness, Yoga etc.)
- ☐ Intervention
- ☐ Weiterbildungsmöglichkeiten
- ☐ Beteiligung / Mitgestaltung
- ☐ Fehlerkultur / offene Kommunikation
- ☐ keine Angabe
- ☐ Sonstiges

37. Welche strukturellen Faktoren erschweren Ihre Resilienz am stärksten?

(Mehrfachauswahl möglich) *

Wählen Sie höchstens 5 Optionen aus.

- ☐ unklare Strukturen
- ☐ schlechte Teamkultur
- ☐ autoritärer Führungsstil
- ☐ zu wenig personelle Ressourcen
- ☐ zu wenig zeitliche Ressourcen
- ☐ starre Strukturen und dadurch Behinderung von Work Life Balance
- ☐ Ausgrenzung bei Entscheidungen und Mitgestaltung
- ☐ fehlende Transparenz
- ☐ fehlende Kommunikation

- ☐ keine Angabe

38. Wie stark beeinflussen strukturelle Rahmenbedingungen Ihre persönliche Resilienz?

1 = gar nicht | 5 = sehr stark

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. Insgesamt fördern die strukturellen Bedingungen meiner Institution meine Resilienz.

1 = gar nicht | 5 = sehr stark

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40. Ich sehe Verbesserungspotenzial in den strukturellen Ressourcen meiner Institution.

1 = gar nicht | 5 = sehr stark

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Abschluss & demografische Angaben

Die folgenden Angaben dienen ausschliesslich der besseren Einordnung der Ergebnisse.

41. Wie alt sind Sie? *

- ☐ 20-29
- ☐ 30-39
- ☐ 40-49
- ☐ 50-59
- ☐ 60 oder älter
- ☐ keine Angabe

42. Wie würden Sie Ihr Geschlecht beschreiben? *

- ☐ weiblich
- ☐ männlich
- ☐ divers / non-binary
- ☐ keine Angabe

43. Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie im Bereich der Sozialen Arbeit? *

- ☐ unter 1 Jahr
- ☐ 1-3 Jahre
- ☐ 4-7 Jahre
- ☐ 8-12 Jahre
- ☐ mehr als 12 Jahre
- ☐ keine Angabe

44. Welche Funktion haben Sie in der Institution? *

- ☐ Fachperson / Mitarbeiter*in
- ☐ Teamleitung
- ☐ Bereichsleitung
- ☐ Geschäftsleitung
- ☐ Praktikum
- ☐ keine Angabe
- ☐ Sonstiges

45. Arbeiten Sie in Teilzeit oder Vollzeit? *

- ☐ Vollzeit
- ☐ Teilzeit unter 50 %
- ☐ Teilzeit 50–79 %
- ☐ Teilzeit 80–99 %
- ☐ keine Angabe

46. Wie viele Mitarbeitende arbeiten ungefähr in Ihrer Institution? *

- ☐ 1–9
- ☐ 10–24
- ☐ 25–49
- ☐ 50–99
- ☐ 100 oder mehr
- ☐ keine Angabe

47. In welchem Kanton arbeiten Sie? *

- ☐ AG
- ☐ BE
- ☐ ZH
- ☐ LU
- ☐ SO
- ☐ keine Angabe
- ☐ Sonstiges

Schlusstext & Dank

Vielen herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Ihre Antworten leisten einen bedeutenden Beitrag zu unserer Bachelorarbeit und helfen dabei, besser zu verstehen, wie strukturelle Rahmenbedingungen in Institutionen die Resilienz von Fachpersonen beeinflussen.

Wir schätzen Ihre Zeit und Ihre Offenheit sehr.

Falls Sie Fragen zur Umfrage oder zur Studie haben, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Flavia Flaviano Rebecca Zähringer
flavia.flaviano@stud.hslu.ch rebecca.zaehringer@stud.hslu.ch

Hochschule Luzern - Soziale Arbeit

B Begleitbrief Umfrage

Umfrage Bachelorarbeit

Sehr geehrte Damen und Herren

Wir wenden uns mit der freundlichen Bitte an Sie, eine kurze Online-Umfrage im Rahmen unserer Bachelorarbeit an die Mitarbeitenden Ihres Sozialdienstes weiterzuleiten.

Im Rahmen unseres Studiums an der Hochschule Luzern Soziale Arbeit verfassen wir aktuell unsere Bachelorarbeit zum Thema Resilienz von Fachpersonen in Institutionen. Im Zentrum der Untersuchung steht die Frage, welche strukturellen Faktoren in Organisationen als besonders bedeutsam für die Förderung von Resilienz wahrgenommen werden und wie Fachpersonen den Einfluss dieser strukturellen Ressourcen im Arbeitsalltag erleben.

Zur Beantwortung dieser Fragestellung führen wir eine quantitative Online-Umfrage durch, die sich an Fachpersonen der Sozialen Arbeit richtet. Die Bearbeitungsdauer beträgt ca. 10–15 Minuten. Die Teilnahme ist freiwillig und vollständig anonym. Es werden keine personenbezogenen Daten erhoben.

Wir wären Ihnen sehr dankbar, wenn Sie den untenstehenden Umfragelink intern an Ihre Mitarbeitenden weiterleiten könnten. Durch die Teilnahme leisten die Fachpersonen einen wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung des Wissens über resilienzfördernde Rahmenbedingungen in der Sozialen Arbeit.

Teilnahmefrist: 28. Februar 2026

Umfragelink: [Einfluss struktureller Ressourcen auf Ihre Resilienz – Formular ausfüllen](#)

Selbstverständlich stehen wir Ihnen bei Fragen zur Arbeit oder zur Umfrage jederzeit gerne zur Verfügung und bedanken uns herzlich für Ihre Unterstützung und Ihr Interesse an unserem Forschungsprojekt.

Freundliche Grüsse

Rebecca Zähringer

E-Mail: rebecca.zaehringer@stud.hslu.ch

Flavia Flaviano

E-Mail: flavia.flaviano@stud.hslu.ch

C Fachpool Formular

Fachpool Bachelor-Arbeiten

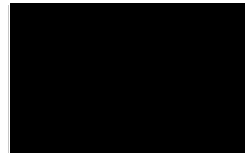
Schuljahr: 2026

Namen, Vornamen der Studierenden: Flavia Flaviano & Rebecca Zähringer

	Name, Vorname des*der Befragten HSLU SA, lehrbeauftragt, sonstig	Unterschrift des*der Befragten	Thema des Gesprächs	Datum des Gesprächs	Dauer des Gesprächs in Std.
1	Martin Hafen Ehemaliger Dozent HSLU		Ziel dieses Fachpool-Austauschs war es, unsere theoretische Rahmung kritisch zu überprüfen und zu klären, ob wir einen zentralen Aspekt bislang zu wenig berücksichtigt haben.	16.03.2026	1
2					

Ort und Datum: Luzern, 16.03.2026

Unterschrift des*der Studierenden:



D Einblick in Datenauswertung

Die erhobenen Daten wurden in einer Excel-Tabelle erfasst, bereinigt und für die weitere Auswertung aufbereitet. Die statistischen Auswertungen sowie die Erstellung der Tabellen und Abbildungen erfolgten auf Grundlage dieser Datensätze. Aus Gründen des Umfangs wird die vollständige Datenauswertung nicht im Anhang abgebildet. Die vollständigen Auswertungsunterlagen können auf Anfrage bei den Autorinnen, Flavia Flaviano und Rebecca Zähringer, eingesehen werden.

Einblick Übersicht sämtliche Fragen/Antworten:

Teilnehmer/Anzahl	Wie erleben Sie Ihre aktu...	Wie gestresst habe...	Die Aufgaben, Rollen	Die Arbeitsprozesse in...	Ich kann die Abläufe u...	Entscheidungen der Le...	Ich habe genügend ze...	Die personellen Resso...
1	1 eher belastend	sehr gestresst	4	4	3	3	2	3
2	2 neutral	eher gestresst	5	5	5	5	5	4
3	3 neutral	eher gestresst	4	4	4	4	3	3
4	4 eher belastend	eher entspannt	5	4	4	5	3	4
5	5 eher belastend	eher gestresst	3	3	3	4	3	2
6	6 neutral	eher entspannt	4	4	3	2	5	2
7	7 neutral	eher gestresst	4	3	4	4	3	4
8	8 eher belastend	eher gestresst	3	3	4	4	2	3
9	9 eher belastend	neutral	4	5	4	5	3	5
10	10 eher unterstützend	neutral	5	5	5	5	5	5
11	11 sehr unterstützend	eher entspannt	5	4	5	5	4	5
12	12 sehr unterstützend	eher entspannt	5	5	5	4	5	5
13	13 sehr unterstützend	eher gestresst	5	5	4	5	4	4
14	14 neutral	eher gestresst	4	5	4	5	4	5
15	15 eher belastend	eher gestresst	4	3	4	4	3	3
16	16 neutral	eher gestresst	4	5	5	5	3	4
17	17 eher belastend	eher gestresst	4	4	4	4	4	3
18	18 eher belastend	sehr gestresst	3	3	3	3	3	4
19	19 sehr belastend	eher gestresst	3	4	4	3	1	2
20	20 eher belastend	eher gestresst	4	3	2	2	3	3
21	21 sehr belastend	sehr gestresst	3	2	3	4	1	1
22	22 sehr unterstützend	eher gestresst	4	4	4	4	3	4
23	23 eher belastend	eher gestresst	3	3	4	3	2	2
24	24 neutral	eher gestresst	5	4	4	4	3	3
25	25 eher belastend	eher gestresst	3	3	4	4	2	3
26	26 sehr belastend	sehr gestresst	2	2	1	2	1	1
27	27 neutral	neutral	4	5	4	4	5	5
28	28 eher belastend	eher gestresst	3	4	5	5	4	2
29	29 eher belastend	neutral	3	4	4	4	3	4

Einblick Daten für Kreuztabelle H1:

ID	F3	F4	F5	F6	Strukturelle Klarheit	SK Kategorie	F24	F25	F26	F27	F28	F29	Kohärenzgefühl KG Kategorie
1	4	4	3	3	3	3.5 hoch	3	2	4	2	4	3	3 mittel
2	5	5	5	5	5	5 hoch	5	5	5	5	5	5	5 hoch
3	4	4	4	4	4	4 hoch	5	5	5	5	5	5	5 hoch
4	5	4	4	4	5	4.5 hoch	4	4	5	4	5	5	4.5 hoch
5	3	3	3	3	4	3.25 mittel	4	2	3	2	3	2	2.66666667 mittel
6	4	4	3	3	2	3.25 mittel	4	3	5	4	3	4	3.83333333 hoch
7	4	3	4	4	4	3.75 hoch	5	4	5	4	3	4	4.16666667 hoch
8	3	3	4	4	4	3.5 hoch	4	4	5	4	4	5	4.33333333 hoch
9	4	5	4	5	5	4.5 hoch	5	4	4	4	4	5	4.33333333 hoch
10	5	5	5	5	5	5 hoch	5	5	5	5	5	5	5 hoch
11	5	4	5	5	5	4.75 hoch	5	4	5	5	3	5	4.5 hoch
12	5	5	5	5	4	4.75 hoch	5	5	5	5	5	4	4.83333333 hoch
13	5	5	4	5	5	4.75 hoch	4	4	5	4	4	4	4.16666667 hoch
14	4	5	4	4	5	4.5 hoch	4	4	4	4	5	5	4.33333333 hoch
15	4	3	4	4	4	3.75 hoch	4	3	4	3	4	4	3.66666667 hoch
16	4	5	5	5	5	4.75 hoch	4	4	4	4	3	5	3.83333333 hoch
17	4	4	4	4	4	4 hoch	4	4	4	3	4	4	3.83333333 hoch
18	3	3	3	3	3	3 mittel	5	4	5	3	3	4	4 hoch
19	3	4	4	4	3	3.5 hoch	4	5	5	2	3	5	4 hoch
20	4	3	2	2	2	2.75 mittel	3	4	4	3	4	4	3.66666667 hoch
21	3	2	3	3	4	3 mittel	4	3	3	3	3	3	3.16666667 mittel
22	4	4	4	4	4	4 hoch	4	4	5	4	4	5	4.33333333 hoch
23	3	3	4	4	3	3.25 mittel	4	3	4	3	4	3	3.5 hoch
24	5	4	4	4	4	4.25 hoch	4	4	5	4	5	5	4.5 hoch
25	3	3	4	4	4	3.5 hoch	4	5	4	4	4	5	4.33333333 hoch
26	2	2	3	3	2	1.75 niedrig	3	2	5	3	1	4	3 mittel
27	4	5	4	4	4	4.25 hoch	5	5	5	5	4	4	4.66666667 hoch
28	3	4	5	5	5	4.25 hoch	3	3	5	3	4	5	3.83333333 hoch
29	3	4	4	4	4	3.75 hoch	4	4	5	3	3	4	3.83333333 hoch
30	5	3	4	5	5	3.75 hoch	4	5	5	5	5	4	4.33333333 hoch

Darstellung Kreuztabelle H1:

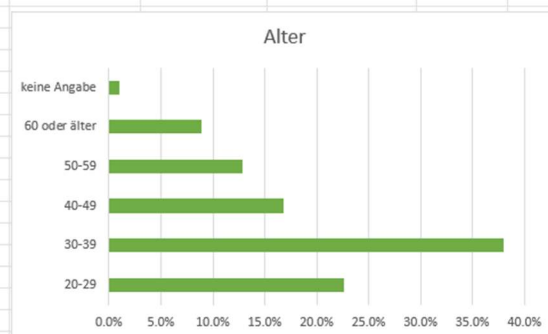
Anzahl von ID	Kohärenzgefühl →			
Strukturelle Klarheit ↓	hoch	mittel	niedrig	Gesamtergebnis
hoch	89.57%	9.82%	0.61%	100.00%
mittel	56.76%	40.54%	2.70%	100.00%
niedrig	0.00%	66.67%	33.33%	100.00%
Gesamtergebnis	82.27%	16.26%	1.48%	100.00%

Abb. Xy: Kreuztabelle zwischen struktureller Klarheit und Kohärenzgefühl (Angaben in Prozent ; Zeilenprozente)

Kohärenzgefühl →				
Strukturelle Klarheit ↓	hoch	mittel	niedrig	Gesamtergebnis
hoch	89.57%	9.82%	0.61%	100%
mittel	56.76%	40.54%	2.70%	100%
niedrig	0.00%	66.67%	33.33%	100%
Gesamtergebnis	82.27%	16.26%	1.48%	100%

Darstellung Soziodemografische Daten:

Wie alt sind Sie?	Altersgruppe	Anzahl	Prozent
30-39	20-29	46	22.7%
20-29	30-39	77	37.9%
40-49	40-49	34	16.7%
20-29	50-59	26	12.8%
30-39	60 oder älter	18	8.9%
60 oder älter	keine Angabe	2	1.0%
20-29		203	
40-49			
20-29			
40-49			
60 oder älter			
20-29			
20-29			
30-39			
30-39			
20-29			
20-29			
40-49			
30-39			
50-59			
30-39			
20-29			
20-29			
20-29			
20-29			
30-39			



Darstellung Mittelwert:

