

Zwischen Helfen, Entscheiden und Durchhalten

Zum Einfluss organisationaler Rahmenbedingungen für die
Resilienz von Sozialarbeitenden im Sozialdienst

Bachelor-Thesis zum Erwerb des Bachelor-Diploms in Sozialer Arbeit

Berner Fachhochschule
Soziale Arbeit

Vorgelegt von

Anna Boss
Giulia Mariel Bedin

Bern, Juni 2026

Gutachterin: Dr. Luise Menzi

«[I]ch bin es mir gewohnt einfach immer Pendenzen zu haben, [...] dass immer Sachen offen sind, dass man nie wirklich fertig sein kann, dass man halt ein bisschen schwimmt.»

(Interview 2, Z. 1087-1088)

Danksagung

An dieser Stelle möchten sich die Autorinnen der vorliegenden Arbeit bei all jenen bedanken, die sie während des Verfassens der Bachelor-Thesis begleitet und unterstützt haben.

Ein besonderer Dank geht an die Fachbegleitung, Dr. Luise Menzi, für die fachliche Unterstützung, die konstruktiven Rückmeldungen sowie die Begleitung während des gesamten Arbeitsprozesses der vorliegenden Arbeit. Nebst der fachlichen Unterstützung war Luise Menzi für die Autorinnen der vorliegenden Arbeit eine persönliche Stütze, die sie auch in herausfordernden Phasen unterstützt hat. Ein besonderer Dank geht an alle interviewten Fachpersonen, die sich bereit erklärt haben, an der vorliegenden Untersuchung teilzunehmen. Durch ihre Teilnahme, ihre Offenheit und die spannenden Einblicke in den Berufsalltag haben sie einen zentralen Beitrag zur Ausgestaltung dieser Arbeit geleistet.

Ein weiterer Dank geht an Carla, Furrer, Joshua Hofmann und Luca Fumagalli. Sie haben sich die Zeit genommen, die vorliegende Arbeit kritisch zu lesen und den Autorinnen hilfreiche Rückmeldungen zu geben.

Zudem bedanken sich die Autorinnen der vorliegenden Arbeit herzlich bei Familie und Freunden, die während dieser intensiven Zeit Verständnis, Bestärkung und Motivation entgegenbrachten.

Für diese umfangreiche Unterstützung sind die Autorinnen dieser Arbeit sehr dankbar.

Abstract

Sozialarbeitende im Sozialdienst stehen unter hohen fachlichen, rechtlichen, administrativen und emotionalen Anforderungen. Hohe Fallbelastungen, knappe Ressourcen, unklare Zuständigkeiten und belastende Entscheidungswege können ihre professionelle Handlungsfähigkeit und ihr Wohlbefinden beeinträchtigen. Die vorliegende Bachelor-Thesis untersucht, welche organisationalen Rahmenbedingungen Sozialarbeitende im Sozialdienst als förderlich für ihre Resilienz wahrnehmen. Dazu wurden sechs semi-strukturierte Expert:innen-Interviews mit Sozialarbeitenden aus zwei Sozialdiensten im Kanton Bern durchgeführt und mittels der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2024b) ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass Resilienz zwar auch mit individuellen Strategien wie Abgrenzung, Priorisierung und Selbstreflexion verbunden ist. Diese Strategien werden jedoch als begrenzt erlebt, wenn Arbeitsvolumen, Ressourcenknappheit oder unklare Zuständigkeiten dauerhaft hohe Belastungen verursachen. Als unterstützend beschreiben die Befragten insbesondere klare und nachvollziehbare Prozesse, ausreichende zeitliche und personelle Ressourcen, zugängliche Führung, verbindliche Reflexionsräume sowie eine Teamkultur, in der Belastungen ohne Abwertung angesprochen werden können. Die Arbeit verdeutlicht, dass die Förderung der Resilienz im Sozialdienst nicht auf die Anpassungsleistung einzelner Fachpersonen reduziert werden sollte. Sie ist als organisationale Gestaltungsaufgabe zu verstehen, die innerhalb der bestehenden rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen konkrete Entlastungs- und Beteiligungsmöglichkeiten schafft.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problematik	1
1.2	Erkenntnisinteresse	1
1.3	Forschungsstand und Fragestellung.....	3
1.4	Ziel der Bachelor-Thesis.....	4
1.5	Vorgehen und Aufbau der Arbeit	4
2	Die Organisation als Rahmen professionellen Handelns	5
2.1	Organisationsverständnis	5
2.2	Organisationale Rahmenbedingungen.....	5
2.2.1	Strukturelle Rahmenbedingungen.....	6
2.2.2	Kulturelle Rahmenbedingungen.....	7
2.2.3	Führung und Kommunikation	8
2.3	Das Trigon-Modell	9
3	Der Sozialdienst als Handlungsfeld der Sozialen Arbeit	11
3.1	Einordnung des Sozialdienstes in der Sozialen Arbeit	11
3.2	Herausforderungen für Sozialarbeitende im Sozialdienst.....	12
3.2.1	Hohe Fallzahlen und zeitlich begrenzte Ressourcen.....	12
3.2.2	Spannungsfeld von Hilfe, Kontrolle und professionellem Handeln	13
3.2.3	Psychische Belastung und Burnout-Risiko.....	14
3.3	Der Sozialdienst als bürokratische Organisation.....	16
4	Die Resilienz	17
4.1	Begriffserklärung und theoretisches Verständnis von Resilienz	18
4.2	Resilienz im Kontext der Sozialen Arbeit	19
4.2.1	Zentrale Resilienzfaktoren von Sozialarbeitenden	21
4.3	Burnout-Prävention durch die Förderung der Resilienz	22
4.3.1	Exkurs: Die Salutogenese.....	24
4.3.2	Praxisbezogene Programme zur Förderung der Resilienz	24
5	Die Förderung der Resilienz durch die Organisation	25
5.1	Massnahmen der Organisation zur Förderung der Resilienz	25

5.2	Bezug zum Trigon-Modell.....	27
5.3	Die Förderung der Resilienz durch den Sozialdienst	28
6	Zwischenfazit	30
7	Methodik	31
7.1	Forschungsdesign	31
7.2	Sampling	31
7.3	Datenerhebung.....	32
7.3.1	Entwicklung des Leitfadens	32
7.3.2	Durchführung der Expert:innen-Interviews.....	34
7.4	Datenaufbereitung	35
7.5	Datenauswertung anhand der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse	37
7.5.1	Phase 1: Initiierende Textarbeit, Memos, Fallzusammenfassungen.....	37
7.5.2	Phase 2: Hauptkategorien entwickeln.....	38
7.5.3	Phase 4: Induktiv Subkategorien bilden	39
7.5.4	Phase 5: Daten mit Subkategorien codieren	39
7.5.5	Phase 6: Einfache und komplexe Analyse	40
7.6	Reflexion des Forschungsprozesses	40
8	Forschungsergebnisse	43
8.1	Ergebnisanalyse entlang der Hauptkategorien	45
8.1.1	Arbeitsbezogene Herausforderungen	46
8.1.2	Organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst.....	48
8.1.3	Verständnis von Resilienz.....	51
8.1.4	Verständnis von Burnout	53
8.1.5	Hemmende Faktoren für Resilienz und Burnout-Prävention	54
8.1.6	Förderliche Faktoren für Resilienz und Burnout-Prävention	56
8.1.7	Entwicklungsbedarf der Resilienzförderung/Burnoutminderung	58
9	Diskussion.....	61
9.1	Zentrale Erkenntnisse der Auswertung	61
9.2	Kritische Analyse der Ergebnisse	64
9.2.1	Dilemma der individuellen und organisationalen Verantwortung	64

9.2.2	Dilemma zwischen Hilfe und Kontrolle	64
9.2.3	Dilemma der Strukturen	65
9.2.4	Dilemma der Unterstützung und Scham	66
9.2.5	Dilemma der Führung	67
9.2.6	Dilemma von Nähe und Distanz.....	67
9.3	Kritische Würdigung der vorliegenden Bachelor-These.....	68
9.3.1	Subjektive Wahrnehmungen.....	69
9.3.2	Die Expert:innen	69
9.3.3	Sozialdienste im Kanton Bern.....	69
9.4	Forschungsbedarf und Ausblick.....	70
9.4.1	Konkrete Resilienz fördernde Massnahmen	70
9.4.2	Spezifische Ausführungen	70
10	Fazit und Ausblick	71
10.1	Beantwortung der Forschungsfrage.....	71
10.2	Handlungsempfehlungen für die Soziale Arbeit	73
11	Literaturverzeichnis	75
12	Dokumentation der Verwendung von KI-gestützten Tools	82
13	Anhangsverzeichnis	84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	10
Das Trigon-Modell mit seinen Subsystemen und Wesenselementen	
Abbildung 2	19
Wechselwirkung von Resilienz	
Abbildung 3	22
Resilienzfaktoren nach Kitzke (2022)	
Abbildung 4	33
Das SPSS-Verfahren	
Abbildung 5	44
Der Code-Matrix-Browser	
Abbildung 6	45
Verwendete Hauptkategorien	
Abbildung 7	46
Top-zehn der meisten Codierungen der vorliegenden Untersuchung	

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	36
Berücksichtigte Transkriptionsregeln	
Tabelle 2	38
Definierte Hauptkategorien und deren Ziele für die vorliegende Untersuchung	
Tabelle 3	48
Zusammenfassung der Ergebnisse: Arbeitsbezogene Herausforderungen	
Tabelle 4	50
Zusammenfassung der Ergebnisse: Organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst	
Tabelle 5	52
Zusammenfassung der Ergebnisse: Verständnis von Resilienz	
Tabelle 6	54
Zusammenfassung der Ergebnisse: Verständnis von Burnout	
Tabelle 7	56
Zusammenfassung der Ergebnisse: Hemmende Faktoren für die Resilienz und Burnout-Prävention	
Tabelle 8	58
Zusammenfassung der Ergebnisse: Förderliche Faktoren für Resilienz und Burnout-Prävention	
Tabelle 9	61
Zusammenfassung der Ergebnisse: Zusammenfassung der Ergebnisse: Entwicklungsbedarf der Resilienzförderung/Burnoutminderung	

Glossar

Begriff	Definition/Erklärung
Achtsames Prozessmanagement	Achtsames Prozessmanagement bezeichnet einen Ansatz, bei dem Arbeitsabläufe und Steuerungsvorgaben nicht nur hinsichtlich ihrer Effizienz, sondern auch hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Mitarbeitende, professionelle Handlungsspielräume und die Sinnhaftigkeit der Arbeit betrachtet werden (Unkrig, 2021).
Code-Matrix-Browser	Der Code-Matrix-Browser ist ein Analysewerkzeug in MAXQDA (kostenlose Testversion, 2026). Er stellt übersichtlich dar, welche Codes oder Kategorien in welchen Interviews und wie häufig vergeben wurden (Code-Matrix-Browser, o. D.).
Dossier	Ein Dossier umfasst die dokumentierten Informationen zu einem konkreten Fall. Dazu gehören beispielsweise Angaben zur Lebenssituation, Gesprächsnotizen, rechtliche Unterlagen, Abklärungen, Entscheidungen sowie weitere fallbezogene Dokumente (Staatsarchiv Solothurn, 2025, S. 1).
Fallbelastung	Fallbelastung bezeichnet die Anzahl der Fälle, für die eine Sozialarbeiterin oder ein Sozialarbeiter innerhalb eines bestimmten Arbeitspensums verantwortlich ist. Sie sagt jedoch noch nichts darüber aus, wie zeitaufwendig oder anspruchsvoll die einzelnen Fälle sind (Departement Soziales & Stadt Winterthur, 2021, S. 1).
Komplexität / Fallkomplexität	Komplexität beschreibt das Zusammenwirken mehrerer miteinander verbundener Elemente, die nicht alle gleichzeitig berücksichtigt werden können (Carl-auer, o. D.). Fallkomplexität bezeichnet folglich die Vielzahl verknüpfter Aspekte, die innerhalb eines Falls zu berücksichtigen sind.
Intervision	Intervision bezeichnet eine strukturierte kollegiale Reflexion beruflicher Fälle ohne externe Leitung. Im Unterschied zur Supervision wird sie von Fachpersonen innerhalb eines Teams oder unter Kolleg:innen durchgeführt (Socialnet.de, o. D. a).
MAXQDA	MAXQDA ist eine Software zur Unterstützung qualitativer Forschung. Sie ermöglicht es, Interviewtranskripte systematisch zu ordnen, Textstellen zu codieren, Kategorien zu bilden und

	Zusammenhänge zwischen den Aussagen der Befragten auszuwerten (Kuckartz & Rädiker, 2019).
Pendenzen	Mit Pendenzen sind noch nicht abgeschlossene Aufgaben und Fallbearbeitungsschritte gemeint, die im Arbeitsalltag weiterbearbeitet werden müssen. Dazu können offene Abklärungen, ausstehende Rückmeldungen, Dokumentationen oder noch zu treffende Entscheidungen gehören (Dudenredaktion, o. D.).
Psychologische Sicherheit	Psychologische Sicherheit beschreibt ein Arbeitsklima, in dem Mitarbeitende Fragen, Unsicherheiten, Fehler oder abweichende Einschätzungen ansprechen können, ohne negative Reaktionen oder Abwertung befürchten zu müssen (Schiemer, 2024).
Reflexionsräume	Reflexionsräume sind zeitlich und organisatorisch vorgesehene Gelegenheiten, in denen Sozialarbeitende berufliche Erfahrungen, Belastungen, Unsicherheiten oder fachliche Spannungsfelder gemeinsam besprechen und einordnen können (Socialnet.de, o. D. b).
SPSS-Verfahren	Das SPSS-Verfahren bezeichnet ein Verfahren zur Entwicklung von Interviewleitfäden. Die Abkürzung steht für Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren. Es handelt sich dabei nicht um die Statistiksoftware SPSS (Helfferich, 2022).
Street-Level bureaucracy	Street-Level-Bureaucracy bezeichnet Fachpersonen im öffentlichen Dienst, die direkt mit Bürger:innen arbeiten, staatliche Vorgaben im Einzelfall umsetzen und dabei Handlungsspielräume nutzen. Ihre Entscheidungen können die Lebenssituation der betroffenen Personen unmittelbar beeinflussen (Lipsky, 1980).
Supervision	Supervision bezeichnet die fachlich geleitete Reflexion beruflicher Situationen, Fälle und der Zusammenarbeit. Sie wird in der Regel von einer externen, dafür qualifizierten Fachperson begleitet (<i>Supervision Bedeutung: Eine umfassende Orientierung zu Begriff, Anwendung und Mehrwert (o. D).</i>

1 Einleitung

Das folgende Kapitel dient dazu, die Leserschaft an die Thematik der vorliegenden Arbeit heranzuführen. Zunächst wird die zugrunde liegende Problematik dargelegt. Darauf aufbauend werden das Erkenntnisinteresse der Autorinnen sowie das Ziel dieser Bachelor-Thesis beschrieben. Anschliessend werden der aktuelle Forschungsstand sowie die Herleitung der Forschungsfrage aufgezeigt. Abschliessend werden das Vorgehen und der Aufbau der vorliegenden Arbeit erläutert.

1.1 Problematik

Sozialarbeitende im Sozialdienst arbeiten in einem Handlungsfeld, das von hohen fachlichen, rechtlichen, administrativen und emotionalen Anforderungen geprägt ist. Sie unterstützen Menschen in sozialen, finanziellen und persönlichen Notlagen und leisten damit einen zentralen Beitrag zur Existenzsicherung, zur sozialen Teilhabe und zur Wahrung der Menschenwürde von Adressat:innen (AvenirSocial, 2026, S. 10, 13, 18; Menezes, 2012, S. 11, 62). Gleichzeitig bewegen sie sich in einem Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle (Menezes, 2012, S. 63), rechtlichen Vorgaben (S. 25) und begrenzten Ressourcen (Fluder & Stremlow, 1999, S. 254-256; zitiert nach Menezes, 2012, S. 36-37). Diese Rahmenbedingungen prägen nicht nur den Arbeitsalltag der Fachpersonen, sondern beeinflussen auch die Qualität der Unterstützung, die die Adressat:innen letztlich erhalten (AvenirSocial, 2026, S. 6, 18, 20). Die Rahmenbedingungen, unter denen Sozialarbeitende ihre Arbeit ausüben, sind deshalb entscheidend dafür, ob sie ihren professionellen Auftrag langfristig erfüllen können (AvenirSocial, 2023; AvenirSocial, 2026). Fachpersonen der Sozialen Arbeit sind in ihrem Berufsalltag überdurchschnittlichen Anforderungen ausgesetzt (BAuA, 2020, S. 162, 168; zitiert nach Kitze, 2022, S. 24), sie arbeiten mit Menschen, deren Handlungsfähigkeit aufgrund kritischer Lebenssituationen eingeschränkt ist und deren Ressourcen zur Problembewältigung oft nicht ausreichen (Böhnisch, 2019, S. 29; zitiert nach Kitze, 2022, S. 90). Damit Sozialarbeitende Adressat:innen professionell unterstützen können, benötigen sie selbst Arbeitsbedingungen, welche ihre psychische Gesundheit, ihre Handlungsfähigkeit und ihre langfristige Berufsausübung ermöglichen (AvenirSocial, 2026, S. 6, 18, 20). Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit ist deshalb nur langfristig möglich, wenn geeignete Arbeitsbedingungen die Gesundheit der Fachpersonen schützen (Elsässer & Sauer, 2015, S. 68). Die Relevanz des Themas zeigt sich somit darin, dass professionelles Handeln nicht allein von den individuellen Kompetenzen der Sozialarbeitenden abhängt, sondern wesentlich durch umweltbedingte und organisationale Rahmenbedingungen beeinflusst wird.

1.2 Erkenntnisinteresse

Das Erkenntnisinteresse am Thema der vorliegenden Bachelor-Thesis entstand aus den Praktika und den beruflichen Tätigkeiten der beiden Autorinnen. Beide absolvierten ihr zweites Praktikum in einem Sozialdienst und arbeiten zurzeit der Verfassung dieser Arbeit als angehende Sozialarbeiterinnen in einem Sozialdienst des Kantons Bern. Ihre Arbeit ist von hohen Fallzahlen, komplexen Fallsituationen

sowie hohem administrativem Aufwand geprägt. Ausserdem müssen regelmässig Entscheidungen getroffen werden, die persönliche und finanzielle Auswirkungen auf die Lebenssituation der Adressat:innen haben. Gleichzeitig bemerkten die Autorinnen dieser Arbeit, dass sie sich stets in einem Spannungsfeld zwischen den Anliegen der Adressat:innen, den rechtlichen Vorgaben und den vorhandenen Ressourcen des jeweiligen Sozialdienstes befinden. Diese Erfahrungen führten zum Wunsch, sich vertiefter mit den Arbeitsbedingungen im Sozialdienst auseinanderzusetzen. Im Verlauf der Literaturrecherche zeigte sich zudem, dass die Thematik nicht nur aus praktischer Sicht relevant ist, sondern auch in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert wird.

Bereits während der Praktika bemerkten die Autorinnen der vorliegenden Arbeit unabhängig voneinander, dass die Herausforderungen im Sozialdienst von Fachpersonen unterschiedlich erlebt werden. Während einige Fachpersonen seit vielen Jahren im Sozialdienst tätig sind und ihre Arbeit trotz hoher Anforderungen ausüben können, kam es bei anderen zu längeren gesundheitsbedingten Ausfällen oder dazu, dass sie gesundheitsbedingt, nicht mehr an den Arbeitsplatz zurückkehren konnten. Auch im Austausch mit den jeweiligen Teams wurde deutlich, dass solche Situationen keine Einzelfälle sind, und vor allem die psychische Belastung der Arbeit im Sozialdienst wurde dabei immer wieder thematisiert. Durch diese Beobachtungen stellten sich die Autorinnen die Frage, weshalb berufliche Anforderungen unterschiedlich erlebt werden und welche Aspekte dabei eine Rolle spielen könnten.

Da die Autorinnen in engem Austausch stehen und sich regelmässig über ihre Berufserfahrungen austauschen, fiel ihnen auf, dass beide Sozialdienste trotz vergleichbarer Aufträge unterschiedlich organisiert sind. Diese Unterschiede zeigten sich unter anderem in der Organisation, den Arbeitsabläufen, den Führungsstrukturen sowie den vorhandenen Ressourcen der beiden Sozialdienste. Diese Beobachtungen führten dazu, die Bedingungen, unter denen Sozialarbeitende ihre Tätigkeit ausüben, vertieft zu analysieren. Auch diese Beobachtungen verstärkten den Wunsch der Autorinnen dieser Arbeit, sich vertieft mit den Rahmenbedingungen des Sozialdienstes auseinanderzusetzen. Dies war ebenfalls Anlass, sich mit den Faktoren zu beschäftigen, die die Arbeit von Fachpersonen täglich prägen.

Aus den beschriebenen Erfahrungen und Beobachtungen aus dem Arbeitsalltag der Autorinnen der vorliegenden Arbeit entstand schliesslich das Interesse, sich wissenschaftlich fundiert mit der Thematik der Rahmenbedingungen eines Sozialdienstes und deren Auswirkungen auf Sozialarbeitende auseinanderzusetzen. Aus diesem Erkenntnisinteresse entwickelte sich schliesslich die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit, die im folgenden Kapitel präzisiert wird

1.3 Forschungsstand und Fragestellung

Der bisherige Forschungsstand zeigt, dass Belastungen im Arbeitsalltag nicht nur durch individuelle Faktoren entstehen, sondern auch durch arbeitsbezogene Rahmenbedingungen mitgeprägt werden (Degenkolb-Weyers, 2016; Höglinger et al., 2021; Pascoe et al., 2023; Rose, 2025). Während der Literaturrecherche wurde deutlich, dass Fachpersonen der Sozialen Arbeit im Vergleich zu anderen Berufsgruppen besonders stark von Arbeitsunfähigkeit infolge psychischer Belastungen betroffen sind (Kahl & Bauknecht, 2023, S. 215). Pascoe et al. (2023, S. 528-529) sowie Degenkolb-Weyers (2016, S. 10) zeigen zudem, dass vielfältige Belastungen und zu hohe organisatorische Anforderungen langfristig zu emotionaler Erschöpfung und Burnout beitragen können. Vor diesem Hintergrund rückte im Verlauf der Recherche das Konzept der Resilienz in den Fokus, da es als möglicher präventiver Zugang verstanden werden kann (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019). Der Zusammenhang zwischen individuellen Faktoren und organisationalen Rahmenbedingungen wird auch durch neuere Studien gestützt. Individuelle Bewältigungsstrategien bleiben dabei bedeutsam, reichen jedoch nicht aus, wenn belastende strukturelle Bedingungen bestehen bleiben (Höglinger et al., 2021; Rose, 2025). Der Fokus auf organisationale Rahmenbedingungen ergibt sich daraus, dass Sozialdienste den Arbeitsalltag der Sozialarbeitenden durch Ressourcen, Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten, Führung und Kommunikation prägen. Schnetzer (2014) und Unkrig (2021) beschreiben, dass diese Rahmenbedingungen die Arbeit von Individuen stark beeinflussen. Da sich die erwähnte Studie von Rose (2025) nicht auf die Schweiz bezieht, stellt sich für die vorliegende Arbeit die Frage, inwiefern vergleichbare Zusammenhänge auch in schweizerischen Sozialdiensten sichtbar werden. Trotz bestehender Erkenntnisse bleibt somit zu klären, wie die organisationalen Rahmenbedingungen im konkreten Handlungsfeld des Sozialdienstes gestaltet sein müssen, um die Resilienz von Sozialarbeitenden zu fördern.

An dieser Stelle setzt die vorliegende Bachelor-Thesis an. Sie untersucht nicht nur, welche Rahmenbedingungen belastend wirken, sondern auch, welche Strukturen, Ressourcen, Führungsformen, Kommunikationsweisen und Teamkulturen Sozialarbeitende im Berufsalltag stärken können. Aus diesen Überlegungen ergibt sich folgende Forschungsfrage:

«Wie müssen organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst gestaltet sein, damit die Resilienz von Sozialarbeitenden gefördert wird?»

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsfrage wird unter der Förderung der Resilienz die Gesamtheit organisationaler Rahmenbedingungen verstanden, die die Sozialarbeitende im Sozialdienst bei der Bewältigung ihrer beruflichen Anforderungen unterstützen. Die vorliegende Forschungsfrage untersucht nicht die Wirksamkeit einzelner Massnahmen zur Förderung der Resilienz und zielt auch nicht auf eine Gewichtung ihrer Bedeutung ab. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit (Kapitel 8) zeigen vielmehr, welche Bedingungen von den befragten Sozialarbeitenden im Kontext ihres Arbeitsalltags im Sozialdienst als belastend oder als unterstützend wahrgenommen werden.

1.4 Ziel der Bachelor-Thesis

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Bedeutung organisationaler Rahmenbedingungen für die Resilienz von Sozialarbeitenden im Sozialdienst theoretisch wie empirisch zu untersuchen.

Der Fokus dieser Arbeit richtet sich auf die organisationale Ebene, ohne die Organisation als Ganzes im Sinne der organisationalen Resilienz zu untersuchen. Vielmehr steht die Stärkung der Resilienz der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes im Zentrum. Dabei werden ausschliesslich Sozialdienste betrachtet, die nicht polyvalent arbeiten. Zudem richtet sich die vorliegende Arbeit, obwohl die Gesundheit am Arbeitsplatz grundsätzlich ganzheitlich betrachtet werden sollte, auf die emotionale Erschöpfung beziehungsweise den Burnout. Die Arbeit richtet sich insbesondere an Fachpersonen und Führungspersonen im Handlungsfeld des Sozialdienstes im Kanton Bern. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen dazu beitragen, die Bedeutung organisationaler Rahmenbedingungen im Berufsalltag von Sozialarbeitenden sichtbar zu machen und praxisnahe Anhaltspunkte für die Gestaltung Resilienz fördernder organisationaler Rahmenbedingungen aufzuzeigen. Darüber hinaus soll die vorliegende Arbeit das Bewusstsein dafür stärken, dass die langfristige Handlungsfähigkeit von Sozialarbeitenden nicht ausschliesslich von individuellen Ressourcen abhängt, sondern wesentlich von den Rahmenbedingungen ihrer Organisation beeinflusst wird.

1.5 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Zur expliziten Beantwortung der bereits vorgestellten Forschungsfrage ist die vorliegende Arbeit sowohl theoretisch als auch empirisch aufgebaut. Im Theorieteil (Kapitel 2–5) werden die zentralen Grundlagen der vorliegenden Arbeit erläutert. Dabei werden Ansätze der Resilienz genauer erläutert, bevor auf Organisation und organisationale Rahmenbedingungen eingegangen wird. Aufbauend darauf werden das Handlungsfeld des Sozialdienstes sowie dessen Herausforderungen für Sozialarbeitende aufgezeigt. Zum Schluss des Theorieteils wird die Förderung der Resilienz von Sozialarbeitenden durch die Organisation genauer beleuchtet.

Im darauffolgenden Kapitel der Methodik werden das Forschungsdesign und das qualitative Vorgehen dargelegt. Darauf folgt die Darstellung der Interviewergebnisse sowie deren Diskussion, wobei unter anderem Ansätze für die zukünftige Forschung aufgegriffen werden. Um die vorliegende Arbeit abzurunden, wird die Forschungsfrage beantwortet und Handlungsempfehlungen für die Soziale Arbeit aufgezeigt.

2 Die Organisation als Rahmen professionellen Handelns

Damit die organisationalen Rahmenbedingungen des Sozialdienstes untersucht werden können, ist zunächst eine Grundlage für die Organisationen zu schaffen. In den folgenden Unterkapiteln werden das Organisationsverständnis, das Trigon-Modell nach Glasl et al. (2020, S. 81-87) sowie die organisationalen Rahmenbedingungen genauer erläutert. Zu beachten ist, dass der Sozialdienst und dessen Auftrag in Kapitel 3 genauer erläutert werden.

2.1 Organisationsverständnis

Zur Klärung der vorliegenden Forschungsfrage soll untersucht werden, was eine Organisation ist und insbesondere weshalb auch Sozialdienste als solche gelten. Der Fokus liegt dabei weniger auf den Unterschieden zwischen den Definitionen als auf den übergreifenden Gemeinsamkeiten.

Organisationen können gemäss Klatetzki (2018, S. 459) als kollektives Handlungssystem verstanden werden, das auf den Grundlagen der Rechte beruht und die Arbeit durch diese beeinflusst. Dafür lassen sich Organisationen als soziale Einheiten einordnen, in denen Arbeitsteilung und Kompetenzverteilung im Vordergrund stehen (Bonazzi & Tacke, 2014, S. 11-12). Gemäss Scherrmann (2025, S. 4-5) setzen sich Organisationen aus Zusammenschlüssen von Menschen zusammen, sind rational aufgebaut und verfolgen ein bestimmtes Ziel (Lankenau, 1986; zitiert nach Mogge-Grotjahn, 2011, S. 97). Aus Klatetzki (2018, S. 457-458) lässt sich entnehmen, dass Soziale Arbeit in sozialen Diensten ausgeübt wird und dass diese als Organisationen betrachtet werden können. Wieso das nach Klatetzki (2018) zu verstehen ist, wird in den folgenden Kapiteln erläutert.

Im nachfolgenden Kapitel werden daher jene organisationalen Rahmenbedingungen vorgestellt, die für die Resilienz von Sozialarbeitenden von besonderem Interesse sind. Anschliessend wird unter Zuhilfenahme des Trigon-Modells (Glasl et al., 2020, S. 81-87) eine systematische Einordnung dieser Bedingungen vorgenommen.

2.2 Organisationale Rahmenbedingungen

Unter organisationalen Rahmenbedingungen werden Voraussetzungen verstanden, innerhalb derer Fachpersonen ihre berufliche Tätigkeit ausüben (Reiber, 2013, S. 53). Im Fokus dieser Arbeit werden organisationale Rahmenbedingungen allerdings als übergeordneter Begriff verwendet, der strukturelle und kulturelle Faktoren, Führung, Kommunikation sowie alle Facetten von Ressourcen zusammenfasst und gleichzeitig einen direkten Zusammenhang mit der Forschungsfrage aufweist. Folglich werden ausschliesslich Aspekte betrachtet, die die Resilienz von Sozialarbeitenden im Sozialdienst fördern. Resilienz wird in Kapitel 4 genauer erläutert. Organisationale Rahmenbedingungen ergeben sich insbesondere aus strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen sowie aus Führung und Kommunikation. Ressourcen werden in der vorliegenden Arbeit als eigenständiger, jedoch mit strukturellen und kulturellen Bedingungen eng verbundener Bestandteil der organisationalen Rahmenbedingungen verstanden. Wichtig zu erwähnen ist, dass strukturelle, beziehungsweise formale, Rahmenbedingungen nur im Zusammenspiel mit

kulturellen, beziehungsweise informellen, Rahmenbedingungen und umgekehrt existieren (Barnard, 1948; zitiert nach Bonazzi & Tacke, 2014, S. 73). Reiber (2013, S. 54-57) benennt, dass strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen (für den Arbeitsalltag von Fachpersonen) förderlich oder hemmend wirken können.

2.2.1 Strukturelle Rahmenbedingungen

In der Literatur (Bonazzi & Tacke, 2014; Rahnfeld, 2021; Reiber, 2013) werden unterschiedliche Begriffe zur Beschreibung struktureller Rahmenbedingungen verwendet. In der vorliegenden Arbeit werden strukturelle Rahmenbedingungen (Reiber, 2013, S. 53) und formale Rahmenbedingungen (Bonazzi & Tacke, 2014, S. 73-74; Rahnfeld, 2021, S. 36-37) synonym verwendet.

Strukturelle Rahmenbedingungen betreffen den Aufbau einer Organisation, die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie die Arbeitsprozesse innerhalb der Organisation (Rahnfeld, 2021, S. 36; Reiber, 2013, S. 54-55). Für Fachpersonen ergeben sich strukturelle Rahmenbedingungen aus ihrer Stellenbeschreibung sowie aus den Zielen der Organisation (Reiber, 2013, S. 54-55). Fachpersonen einer Organisation sind gemäss Janneck und Hoppe (2018, S. 40) gefordert, ihre Arbeit innerhalb vorgegebener Strukturen zu verrichten. Gut formulierte Ziele der Organisation können Klarheit und Orientierung für Fachpersonen schaffen, während schlechte Ziele mehrdeutig formuliert sind (Reiber, 2013, S. 55). Strukturen innerhalb einer Organisation können ausserdem als organisationale Vorgaben verstanden werden, welche das Handeln von Fachpersonen beeinflussen (Simon, 1957; zitiert nach Rahnfeld, 2021, S. 57). Diese können Handlungsspielräume von Fachpersonen innerhalb ihres Berufsalltags beeinflussen (Kitze, 2022, S. 24; Maeder & Nadai, 2004, S. 64). Weik und Lang (2005, S. 312) halten jedoch fest, dass das Handeln von Fachpersonen nicht vollständig durch organisationale Strukturen eingeschränkt wird, sondern vielmehr als Rahmen, innerhalb dessen Handlungen möglich sind, dient.

Für die vorliegende Forschungsfrage lässt sich ableiten, dass die strukturellen Rahmenbedingungen einer Organisation nicht ausschliesslich aus Vorgaben und Regeln bestehen sollten. Es sollten Strukturen angestrebt werden, die durch Sicherheit und Orientierung für Fachpersonen geprägt sind und zugleich Handlungsspielraum für die Ausgestaltung des professionellen Handelns bieten.

Ein weiterer zentraler Bestandteil struktureller Rahmenbedingungen sind ausserdem die Arbeitsprozesse einer Organisation (Rahnfeld, 2021, S. 36). Organisationen im Sozialwesen zeichnen sich gemäss Weick (1976; zitiert nach Klatetzki, 2018, S. 466) dadurch aus, dass viele Arbeitsprozesse gleichzeitig stattfinden. Fachpersonen der Sozialen Arbeit sind also gefordert, die Arbeit mit mehreren Adressat:innen gleichzeitig zu koordinieren und auszuüben. Dadurch entsteht Verantwortung für eine Vielzahl überdurchschnittlicher Anforderungen an Sozialarbeitende (BAuA, 2020, S. 162, 168; zitiert nach Kitze, 2022, S. 24). Zudem sind Arbeitsprozesse in der Sozialen Arbeit meist nicht vorhersehbar (Staub-Bernasconi, 2018, S. 101). Gemäss Eden (1982, S. 326-327; zitiert nach Burisch, 2014, S. 153), Ellison und Genz (1978, S. 3; zitiert nach Burisch, 2014, S. 153) sowie Gerbert (1979b; zitiert nach Burisch, 2014, S. 153) werden nicht planbare Arbeitsanforderungen und unvorhersehbare

Situationen als besonders belastend für Fachpersonen beschrieben. Auch Seibold und Schuh (2010, S. 7) halten fest, dass die Nichtvorhersehbarkeit von Aufgaben als organisationale Belastung zu betrachten ist. Des Weiteren wird die Arbeit in Organisationen nebst Strukturen und Ressourcen durch rechtliche Grundlagen geprägt (Klatetzki, 2018, S. 457, 459). Folglich lässt sich festhalten, dass sich rechtliche Vorgaben ebenfalls als strukturelle Rahmenbedingungen verstehen lassen, da sie direkt Zuständigkeiten, Verfahren und Entscheidungsspielräume prägen.

Abschliessend wird festgehalten, dass strukturelle Rahmenbedingungen Fachpersonen gleichzeitig Orientierung in ihrer beruflichen Rolle bieten und dazu beitragen, Unsicherheiten (Flüter-Hoffman et al., 2018, S. 23; Rahnfeld, 2021, S. 66) sowie Komplexität (Kötter & Roth, 2022, S. 38) zu reduzieren. Gemäss Kötter und Roth (2022, S. 38) dienen strukturelle Vorgaben ebenfalls als sogenannte Leitplanke für das Handeln von Fachpersonen innerhalb eines Teams. Eine klare Struktur der Informationswege und Zuständigkeiten kann zudem die kognitive Leistungsfähigkeit von Fachpersonen sichern (Seibold & Schuh, 2010, S. 117). Gerade in komplexen und schwer planbaren Berufsfeldern gelten solche Strukturen als zentral, um Fachpersonen im Arbeitsalltag Orientierung zu geben. Mit Blick auf die vorliegende Forschungsfrage lässt sich aus den dargestellten Inhalten ableiten, dass sich die strukturellen Rahmenbedingungen einer Organisation durch nachvollziehbare Arbeitsprozesse und klare Zuständigkeiten definieren sollten. Es wird klar, dass organisationale Rahmenbedingungen weder durch fehlende Strukturen noch durch übermässige Regelungen geprägt sein sollten. Aus diesem Grund scheint es zentral, Strukturen anzustreben, die Orientierung und Sicherheit bieten, den Handlungsspielraum von Fachpersonen jedoch nicht einschränken. Da Fachpersonen, gerade in der Sozialen Arbeit, häufig mit komplexen und nicht vorhersehbaren Situationen konfrontiert sind, ist es zudem von Bedeutung, dass eine Organisation über genügend personelle und zeitliche Ressourcen verfügt.

Nachdem die strukturellen Rahmenbedingungen ausführlich mit Blick auf die definierte Forschungsfrage erläutert wurden, werden im Folgenden die kulturellen Rahmenbedingungen einer Organisation dargestellt.

2.2.2 Kulturelle Rahmenbedingungen

Kulturelle Rahmenbedingungen (Reiber, 2013, S. 56), die auch als informale Strukturen bezeichnet werden (Bonazzi & Tacke, 2014, S. 73), beleuchten die Kultur innerhalb einer Organisation. Laut Reiber (2013, S. 56) werden darunter ungeschriebene Regeln und Werte der Zusammenarbeit verstanden. Zur Organisationskultur zählen zudem Sanktionsformen, die bei einem Regelbruch angewendet werden. In manchen Organisationen kommen Sanktionen nur bei extremen Verstössen zum Einsatz, bei anderen wiederum werden kleine Abweichungen bereits bestraft (Reiber, 2013, S. 56). Gemäss Haas et al. (2022b, S. 124) stellt eine konstruktive Fehlerkultur die Voraussetzung für eine lernende Organisation dar und dient dazu, Lösungen für die Zukunft zu finden. Haas et al. (2022a, S. 37) und Rolfe (2019, S. 73) erläutern zudem die Bedeutung der psychologischen Sicherheit. Diese fördert ein Arbeitsumfeld, in dem Fachpersonen Neues ausprobieren, Risiken eingehen und Fehler

akzeptiert werden. Nebst der Fehlerkultur und der psychologischen Sicherheit hat auch das soziale Umfeld einen Einfluss auf Fachpersonen (Kitze, 2022, S. 60). Auch Janneck und Hoppe (2018, S. 65) weisen darauf hin, dass sowohl die Qualität als auch das Ausmass sozialer Beziehungen einen wesentlichen Einfluss auf die psychische und physische Gesundheit von Fachpersonen haben. Des Weiteren kann soziale Unterstützung dazu beitragen, die negativen Folgen von Stress einzudämmen (Janneck & Hoppe, 2018, S. 65).

Für die vorliegende Forschungsfrage lässt sich ableiten, dass kulturelle Rahmenbedingungen durch einen wertschätzenden Umgang, eine offene Fehlerkultur sowie psychologische Sicherheit geprägt sein sollten. Des Weiteren sind unterstützende soziale Beziehungen und ein respektvoller Umgang im Team zentral für den Arbeitsalltag. Eine solche Organisationskultur kann die Weiterentwicklung von Fachpersonen fördern, den Umgang mit Herausforderungen erleichtern und neue Möglichkeiten zur Förderung der Resilienz bieten. Gleichzeitig sollten Organisationen eine von Schuldzuweisung geprägte Kultur vermeiden. Damit eine solche Organisationskultur gelebt werden kann, könnte die Führungsgestaltung eine Rolle spielen. Daher wird im nachfolgenden Kapitel genauer auf die Aspekte der Führung in Organisationen eingegangen.

2.2.3 Führung und Kommunikation

Führung und Kommunikation innerhalb einer Organisation haben eine zentrale Bedeutung für die Gestaltung und Steuerung von Organisationen sowie für das Arbeitsumfeld von Fachpersonen (Unkrig, 2021, S. 152). Die Aufgabe der Führungskräfte besteht darin, eine Organisationskultur zu schaffen, die das psychische Wohlbefinden der Fachpersonen fördert und ihre Leistungsfähigkeit unterstützt. Gemäss Elsässer und Sauer (2015, S. 67-68) sowie Rahnfeld (2021, S. 61) ist das Personal einer Organisation als bedeutendste Ressource anzusehen. Einen wertschätzenden Umgang mit dem Personal und dessen körperlicher und psychischer Gesundheit bezeichnet Roschker (2014, S. 33) als notwendig. Gemäss Esslinger et al. (2022, S. 202) beeinflusst die personelle Ausstattung einer Organisation ebenfalls die Qualität der Arbeitsprozesse. Laut Unkrig (2021, S. 152) braucht es in einer Organisation klare Führungsleitlinien, die klar kommuniziert werden. Steiger (1999; zitiert nach Rahnfeld, 2021, S. 54-55) betont, dass Organisationen nicht vollständig steuerbar sind, sondern komplexe soziale Systeme darstellen. Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass Führung überall dort notwendig ist, wo Menschen zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen (Ulrich, 1972, S. 13; zitiert nach Rahnfeld, 2021, S. 55). Die Führungskultur umfasst ebenfalls die Kommunikationsform. Es lässt sich festhalten, dass eine offene und transparente Kommunikation im Arbeitsalltag zentral ist, um Orientierung und Sicherheit für Mitarbeitende zu schaffen (Haas et al., 2022b, S. 207). Des Weiteren führen Haas et al. (2022a, S. 37) aus, dass partizipative Führungsformen anzustreben sind, da sie die Mitgestaltung durch die einzelnen Mitarbeitenden sowie den Austausch innerhalb des Teams fördern. Dieser partizipative Führungsstil fördert zudem eine offene Fehlerkultur, in der Fehler als wertvolle Lerngelegenheit verstanden werden. Der partizipative Führungsstil

unterlässt ausserdem Schuldzuweisungen (Rossberger & Krause, 2014; Kann et al., 2015; Iqbal et al., 2015; zitiert nach Rolfe, 2019, S. 164).

Aus den erläuterten Inhalten lässt sich festhalten, dass Führung innerhalb einer Organisation durch Leitlinien sowie durch offene und transparente Kommunikation angestrebt werden sollte. Dafür eignet sich insbesondere der partizipative Führungsstil. Partizipative Führung ist jedoch weder mit fehlender Steuerung gleichzusetzen noch zu ersetzen. Gerade im Sozialdienst braucht es neben Mitgestaltung auch klare Prioritäten, transparente Entscheidungswege und verbindliche Zuständigkeiten, damit Partizipation nicht zu zusätzlicher Belastung wird. Führungskräfte sollten Orientierung schaffen, Fachpersonen in Entscheidungen einbeziehen und den Austausch unter den Teammitgliedern fördern. Ebenfalls ist es wichtig, einen wertschätzenden Umgang zu pflegen, der die individuellen Bedürfnisse von Fachpersonen berücksichtigt.

Die Ausführungen zu den strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen sowie zu Führung und Kommunikation verdeutlichen, dass die Arbeit von Sozialarbeitenden nicht durch einzelne organisationale Faktoren isoliert beeinflusst wird, sondern dass zwischen all diesen Dimensionen ein enger Zusammenhang besteht. Zur systematischen Darstellung genau dieser Zusammenhänge wird im Folgenden das Trigon-Modell nach Glasl et al. (2020, S. 81-87) näher erläutert.

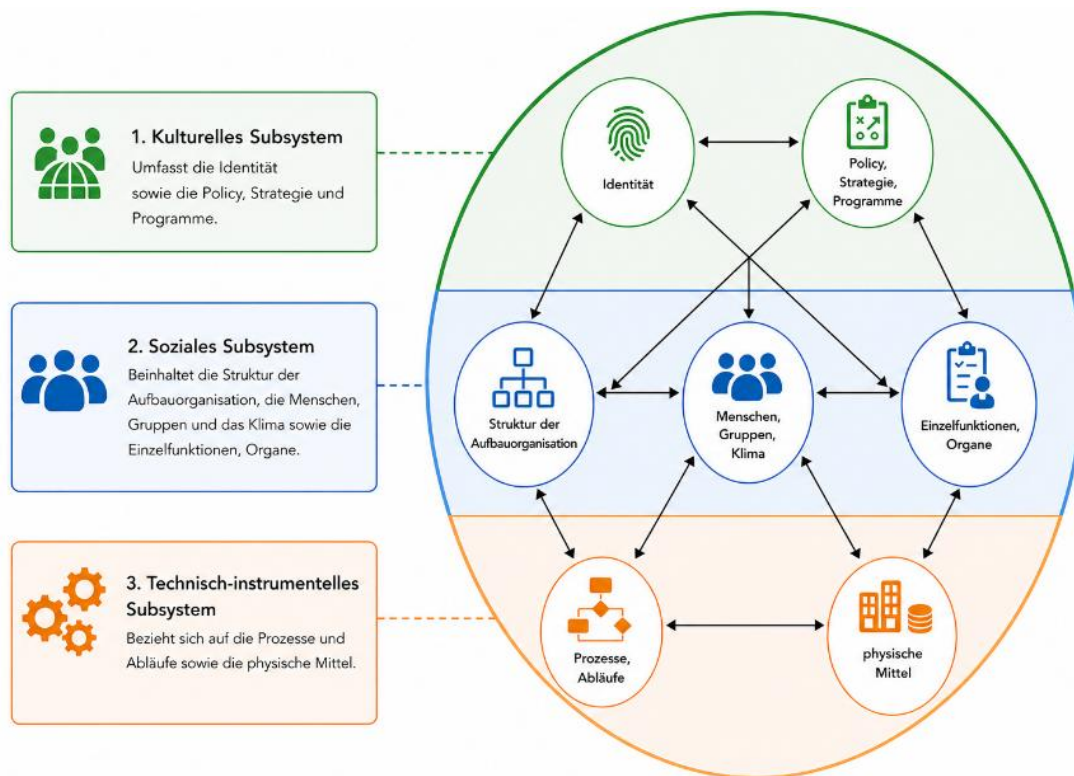
2.3 Das Trigon-Modell

Das Trigon-Modell nach Glasl et al. (2020, S. 81-87) versteht eine Organisation als ein ganzheitliches System. Wie Abbildung 1 zu entnehmen ist, besteht das Modell aus sieben Wesenselementen, die sich in drei Subsysteme gliedern lassen. Diese bestehen aus dem kulturellen, dem sozialen und dem technisch-instrumentellen Subsystem. Die Abbildung 1 ermöglicht eine systematische Betrachtung der organisationalen Rahmenbedingungen, darunter Identität, Strategie, Struktur, soziale Beziehungen, Funktionen, Prozesse sowie physische Mittel. In der vorliegenden Arbeit werden die einzelnen Wesenselemente nicht im Detail erläutert, da das Trigon-Modell in erster Linie der Einordnung organisationaler Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Forschungsfrage dient.

Die Abbildung 1 verdeutlicht die Wechselwirkung zwischen den sieben Wesenselementen und zeigt, welche Auswirkungen die Veränderung eines einzelnen Elements auf die übrigen Elemente haben kann. Die Relevanz genau dieses Modells im Hinblick auf die vorliegende Forschungsfrage beruht darauf, dass es gegen eine isolierte Betrachtung der einzelnen organisationalen Rahmenbedingungen argumentiert. Es veranschaulicht vielmehr das Gefüge aus Struktur, Kultur und sozialen Aspekten, dass das Handeln in der Sozialen Arbeit massgeblich beeinflusst.

Abbildung 1

Das Trigon-Modell mit seinen Subsystemen und Wesenselementen



Bemerkung. Diese Abbildung lehnt sich an das Trigon-Modell nach Glasl et al. (2020, S. 81-87).

Quelle. Mit OpenAI (2026) generiertes Bild.

Die in Kapitel 2.2 dargestellten organisationalen Rahmenbedingungen lassen sich in die sieben Wesenselemente des Trigon-Modells einordnen und so als Bestandteile eines organisationalen Systems betrachten. Nebst den bereits erläuterten organisationalen Rahmenbedingungen können aus der Literatur auch personelle (Elsässer & Sauer, 2015, S. 20), zeitliche und finanzielle Ressourcen (Menezes, 2012, S. 37) als zentrale organisationale Rahmenbedingungen interpretiert werden. In der Abbildung 1 lassen sich personelle Ressourcen schwerpunktmässig dem sozialen Subsystem sowie dem Wesenselement der Einzelfunktionen und Organe zuordnen. Wie bereits in Kapitel 2.2.3 im Zusammenhang mit Führung beschrieben, ist das Personal als wertvollste Ressource sozialer Organisationen anzusehen (Elsässer & Sauer, 2015, S. 67-68; Rahnfeld, 2021, S. 61). Es übernimmt Aufgaben und Funktionen innerhalb einer Organisation und prägt zugleich die sozialen Beziehungen und die Zusammenarbeit. Für die Resilienz von Sozialarbeitenden ist dies entscheidend, da personelle Ausstattung, Aufgabenverteilung und gegenseitige Unterstützung die gefühlte Arbeitsbelastung massgeblich beeinflussen können.

Die zeitlichen Ressourcen einer Organisation lassen sich dem technisch-instrumentellen Subsystem sowie dem Wesenselement der Prozesse zuordnen. Die Studie von Poulsen (2009; zitiert nach Hajji et al., 2022, S. 169) zeigt, dass steigende Fallzahlen die Arbeitsbelastung von Fachpersonen der Sozialen Arbeit erhöhen. Die zu erledigenden Aufgaben bleiben dabei bestehen, müssen jedoch in kürzerer Zeit bearbeitet werden. Die finanziellen Ressourcen einer Organisation lassen sich ebenfalls

dem technisch-instrumentellen Subsystem zuordnen, insbesondere dem Wesenselement der physischen Mittel. Die zunehmende Ökonomisierung zwingt soziale Einrichtungen dazu, ihre Organisation umzugestalten und mit knappen finanziellen Mitteln zu arbeiten (Jäger & Röttgers, 2008; zitiert nach Elsässer & Sauer, 2015, S. 28).

Aus den bisher dargelegten Ausführungen wird deutlich, dass organisationale Rahmenbedingungen, einschliesslich personeller, zeitlicher und finanzieller Ressourcen, nicht isoliert betrachtet werden können. Vielmehr stehen sie in ständiger wechselseitiger Beziehung zueinander. Veränderungen in einem Wesenselement des Modells können direkte Auswirkungen auf weitere Bereiche der Organisation haben. Anhand des Trigon-Modells (Glasl et al., 2020, S. 81-87) lässt sich erläutern, dass begrenzte finanzielle Ressourcen beispielsweise die personelle Ausstattung einer Organisation beeinflussen können, was wiederum die Arbeitsbelastung von Fachpersonen erhöht. Das Trigon-Modell (Glasl et al., 2020, S. 81-87) bildet eine wichtige Grundlage, um organisatorische Rahmenbedingungen systematisch und als zusammenhängendes System zu betrachten, und verdeutlicht deren Relevanz.

Für die weiterführende Untersuchung ist das im vorliegenden Kapitel beschriebene Trigon-Modell nicht als vollständiges Analysemodell aller Organisationsaspekte zu verstehen, sondern vielmehr als Ordnungshilfe, um organisationale Rahmenbedingungen systematisch zu betrachten. Die bisherigen Ausführungen zur Organisation, zu den organisationalen Rahmenbedingungen sowie zum Trigon-Modell (Glasl et al., 2020, S. 81–87) bilden die Grundlage für die Betrachtung des Sozialdienstes als Organisation, was ebenfalls von Klatetzki (2018, S. 457-458) betont wird. Da die Forschungsfrage den Sozialdienst als konkretes Handlungsfeld der Sozialen Arbeit in den Fokus rückt, wird dieser im folgenden Kapitel näher erläutert.

3 Der Sozialdienst als Handlungsfeld der Sozialen Arbeit

Dieses Kapitel dient der Einordnung des Sozialdienstes als Handlungsfeld der Sozialen Arbeit und bildet die Grundlage für die Betrachtung der organisationalen Bedingungen, unter denen Sozialarbeitende tätig sind. In einem ersten Schritt wird der Auftrag des Sozialdienstes beschrieben. Anschliessend werden zentrale Herausforderungen erläutert, die sich für Sozialarbeitende im Sozialdienst ergeben. Abschliessend wird der Sozialdienst als bürokratische Organisation eingeordnet.

3.1 Einordnung des Sozialdienstes in der Sozialen Arbeit

Der Auftrag der Sozialdienste in der Schweiz ergibt sich aus der rechtlichen Ausgestaltung der Sozialhilfe (Menezes, 2012, S. 25). Eine übergeordnete rechtliche Grundlage bildet die Bundesverfassung, insbesondere das Recht auf Hilfe in Notlagen. Zudem lässt sich der Auftrag des Sozialdienstes sowohl rechtlich als auch ethisch auf den Schutz der Menschenwürde stützen. Die Bundesverfassung sieht vor, dass die Sozialhilfe in der Zuständigkeit der Kantone liegt. Dadurch

besteht kein einheitliches Sozialhilfegesetz. Da es keine einheitliche gesetzliche Regelung der Sozialhilfe gibt, spielen die Richtlinien der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS Richtlinien/BKSE Handbuch, 2025) sowie kantonale oder regionale Handbücher, wie beispielsweise das BKSE-Handbuch (SKOS Richtlinien/BKSE Handbuch, 2025), eine wichtige Rolle in der Arbeit mit Adressat:innen (Menezes, 2012, S. 25-26). Durch die rechtliche sowie fachliche Einordnung lässt sich schliessen, dass sich Sozialdienste in der Schweiz in einem Spannungsfeld zwischen gesetzlichen Vorgaben, professionellem Auftrag und organisatorischer Umsetzung bewegen und arbeiten. Im System der sozialen Sicherheit der Schweiz übernehmen Sozialdienste eine äusserst zentrale Funktion. Menezes (2012, S. 18-19) beschreibt die Sozialhilfe als sogenanntes letztes Auffangnetz, das eingreift, wenn andere Sozialversicherungen nicht mehr ausreichen. Der Auftrag von Sozialarbeitenden beschränkt sich dabei nicht allein auf finanzielle Unterstützung, sondern umfasst auch Beratung, Betreuung, Vernetzung sowie die Förderung der sozialen und beruflichen Integration (S. 12, 39, 46).

Daraus lässt sich schliessen, dass Fachpersonen des Sozialdienstes administrative, beratende und rechtliche Aufgaben miteinander verbinden und koordinieren müssen. Das gleichzeitige Auftreten dieser unterschiedlichen Anforderungen kann Spannungsfelder für Sozialarbeitende hervorrufen (Menezes, 2012; Staub-Bernasconi, 2018). Damit wird deutlich, dass der Sozialdienst ein anspruchsvolles Handlungsfeld der Sozialen Arbeit darstellt, das sowohl durch rechtliche Vorgaben als auch durch professionelles Handeln geprägt ist.

3.2 Herausforderungen für Sozialarbeitende im Sozialdienst

Aus dem Auftrag des Sozialdienstes ergeben sich verschiedene Herausforderungen für Sozialarbeitende. Im Folgenden stehen jene Herausforderungen im Fokus, die sich für Sozialarbeitende eines Sozialdienstes ergeben. Die Ausführungen in den folgenden Kapiteln sind nicht abschliessend, sondern konzentrieren sich auf jene Herausforderungen, die im Zusammenhang mit den organisationalen Rahmenbedingungen und der Resilienz besonders relevant sind. Diese Herausforderungen werden dabei nicht isoliert betrachtet, sondern als miteinander verbundene Bedingungen verstanden, die den Arbeitsalltag von Sozialarbeitenden prägen und Belastungen verstärken können.

3.2.1 Hohe Fallzahlen und zeitlich begrenzte Ressourcen

Eine wiederkehrende Herausforderung im Sozialdienst ist die hohe Arbeitsbelastung aufgrund der hohen Fallzahlen und der begrenzten Ressourcen.

Viele Sozialdienste verwenden als Richtwert für die Fallbelastung einen Fall pro Stellenprozent (Maeder & Nadai, 2004, S. 112; zitiert nach Menezes, 2012, S. 37). Dieser Richtwert orientiert sich allerdings nicht an der Fallbelastung, unter der qualitativ gute Arbeit geleistet werden kann, so Maeder und Nadai (2004, S. 112; zitiert nach Menezes, 2012, S. 37). In Anlehnung an Maeder und Nadai (2004, S. 112) lässt sich demnach schlussfolgern, dass Fallzahlen als alleiniger Kennwert die tatsächliche Arbeitsbelastung nur unzureichend abbilden, da sie weder die Komplexität noch den

qualitativen Anspruch an die Arbeit vollständig berücksichtigen. Für die organisationale Betrachtung ist infolgedessen nicht nur die Anzahl der Fälle bedeutsam, sondern vielmehr, welche zeitlichen, personellen und fachlichen Ressourcen für deren Bearbeitung zur Verfügung stehen. Fluder und StremLOW (1999, S. 254-256; zitiert nach Menezes, 2012, S. 36-37) beschreiben, dass hohe Arbeitsbelastung und die zunehmende Komplexität des Aufgabenbereichs in der Sozialhilfe seit Längerem diskutiert werden. Aufgrund begrenzter zeitlicher Ressourcen kann es dazu kommen, dass Situationsanalysen nicht mit der erforderlichen Präzision oder Sorgfalt durchgeführt werden und persönliche Beratungsgespräche mit Adressat:innen zurückgestellt werden (Menezes, 2012, S. 37-38, 251-252). Für Adressat:innen kann dies bedeutet, dass dringende Aufgaben in den Vordergrund rücken, während andere Lebensbereiche schlicht weniger fundiert bearbeitet werden können (Kutzner et al., 2004, S. 108-109; Maeder & Nadai 2004, S. 94; Mäder, 2008, S. 115; Drilling, 2004b, S. 313-314.; Sommerfeld, Calzaferri & Hollenstein, 2007, S. 25; zitiert nach Menezes, 2012, S. 153). Daraus folgt, dass für die Bearbeitung einzelner Fälle sowie für eine persönliche Beratung einzelner Adressat:innen schlicht zu wenig Zeit zur Verfügung steht (Elsässer & Sauer, 2015, S. 66).

Für Sozialarbeitende kann diese Situation unweigerlich zu Belastungen führen, weil sie fachlichen Ansprüchen gerecht werden müssen, obwohl die verfügbaren zeitlichen und personellen Ressourcen begrenzt sind. Folglich führen hohe Fallzahlen und begrenzte Ressourcen zu organisationalen Bedingungen, die das Belastungserleben und die Resilienz von Sozialarbeitenden wesentlich beeinflussen können.

3.2.2 Spannungsfeld von Hilfe, Kontrolle und professionellem Handeln

Der Berufskodex von AvenirSocial (2026, S. 6) beschreibt, dass sich Fachpersonen der Sozialen Arbeit häufig in einem Spannungsfeld zwischen «ethischen Dilemmata und Ermessensspielräumen» bewegen. Gemäss Menezes (2012, S. 63) befinden sich Sozialarbeitende oft im Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle. Dieses Spannungsfeld wird in der Fachliteratur als Doppelmandat der Sozialen Arbeit bezeichnet (Böhnisch & Lösch, 1973, S. 28; zitiert nach Schmidt, 2014, S. 15). Nach Staub-Bernasconi (2018, S. 111-114) bezieht sich die Komponente Hilfe auf jene Unterstützung, die Adressat:innen bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen benötigen. Diese Unterstützung umfasst neben finanziellen Mitteln auch weitere Beratungs- und Unterstützungsangebote (Menezes, 2012, S. 12, 39, 46). Die Komponente Kontrolle ergibt sich aus dem gesellschaftlichen und behördlichen Auftrag sowie aus den gesetzlichen Vorgaben des Rechtsstaates (AvenirSocial, 2026, S. 19; Staub-Bernasconi, 2018, S. 113, 264). Für Sozialarbeitende entsteht somit zwangsläufig ein Spannungsfeld, da unterstützende, kontrollierende und administrative Aufgaben gleichzeitig anfallen und zu erfüllen sind. Das Doppelmandat zeigt klar auf, dass der Auftrag von Sozialarbeitenden mit unterschiedlichen Erwartungen verbunden ist. Sie müssen einerseits den Anliegen und Bedürfnissen der Adressat:innen gerecht werden und andererseits die rechtlichen Vorgaben sowie den behördlichen Auftrag des Sozialdienstes berücksichtigen. Diese Anforderungen prägen schliesslich die Ausgestaltung des professionellen Handelns von Sozialarbeitenden. Staub-Bernasconi (2018, S. 113-123) erweitert das

Doppelmandat um ein drittes Mandat, wodurch ein Tripelmandat entsteht. Das dritte Mandat beschreibt die Verantwortung von Sozialarbeitenden gegenüber ihrer eigenen Profession. Sozialarbeitende sollen ihr Handeln an wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie an ethischen Prinzipien orientiert ausüben (S. 113-115). Aus dem Tripelmandat lässt sich folgern, dass Sozialarbeitende neben den Anforderungen der Adressat:innen und der Behörde auch den Ansprüchen der eigenen Profession gerecht werden müssen. Das Tripelmandat kann wiederum zu Belastungen führen, wenn fachliche, rechtliche und ethische Anforderungen miteinander in Konflikt geraten. Staub-Bernasconi (2018, S. 117) hält dazu fest, dass Sozialarbeitende in ihrer täglichen Arbeit häufig einen juristischen Blickwinkel einnehmen müssen, wodurch der eigentliche Auftrag vielfach in den Hintergrund gerät.

Für die vorliegende Arbeit ist dieses Spannungsfeld von besonderer Relevanz, weil es zeigt, dass Belastungen im Sozialdienst nicht nur aus hohen Fallzahlen entstehen, sondern auch aus widersprüchlichen Erwartungen, Ermessensspielräumen und professionellen Verantwortlichkeiten. Damit wird deutlich, dass organisationale Rahmenbedingungen so gestaltet sein müssen, dass Sozialarbeitende bei der Bewältigung genau dieser Spannungsfelder fachlich, strukturell und kommunikativ unterstützt werden und nicht als Zusatzbelastung wahrgenommen werden.

3.2.3 Psychische Belastung und Burnout-Risiko

Wie bereits in Kapitel 1.4 erwähnt, steht in der vorliegenden Arbeit die Förderung der Resilienz von Sozialarbeitenden im Zentrum. Psychische Belastungen und Burnout-Risiken werden deshalb als potenzielle Folgen herausfordernder oder belastender Arbeitsbedingungen im Sozialdienst betrachtet. Im nachfolgenden Abschnitt wird aufgezeigt, weshalb psychische Belastungen und Burnout-Risiken für Sozialarbeitende relevant sind. Collins (2005; zitiert nach Maroon, 2008, S. 171) und Babcock (2003; zitiert nach Maroon, 2008, S. 171) weisen darauf hin, dass Sozialarbeitende zur Hochrisikogruppe für Burnout zählen. Maroon (2008, S. 170) beschreibt, dass Burnout hauptsächlich in helfenden Berufen wie der Sozialen Arbeit auftritt. Die Arbeit in sogenannten Helfer:innen-Berufen ist stark durch zwischenmenschliche Beziehungen geprägt und erfordert von Sozialarbeitenden eine emotionale Präsenz über einen längeren Zeitraum. Freudenberger (1974; zitiert nach Maroon, 2008, S. 171) beschreibt, dass hoch involvierte Fachpersonen, die sich intensiv mit den Lebensrealitäten der Adressat:innen auseinandersetzen, besonders gefährdet für Burnout sein können. Um die Bedeutung dieses Risikos für Sozialarbeitende einordnen zu können, wird Burnout im Folgenden kurz erläutert. Vom Englischen übersetzt bedeutet Burnout (engl.: to-burn out) so viel wie ausgebrannt zu sein, so Seibold und Schuh (2010, S. 157). Als Kern des Burnouts beschreibt Burisch (2014, S. 8), dass Ziele, Wünsche und Bedürfnisse nicht mehr oder nur durch die Vernachlässigung anderer Ziele erreicht werden können. Um Anforderungen dennoch zu erfüllen, wird der eigene Einsatz zunehmend gesteigert, bis ein ungesundes Ausmass erreicht wird. Dies kann dazu führen, dass die Energie der betroffenen Person zunehmend abnimmt und sich ein Zustand tiefer Erschöpfung einstellt. Burnout zeigt sich gemäss Kitze (2022, S. 38) sowie Sendera und Sutor (2013, S. 103) unter anderem in Form emotionaler Erschöpfung. Betroffene Fachpersonen fühlen sich dabei häufig sowohl emotional als

auch im Arbeitsalltag überfordert. Emotionale Erschöpfung tritt meist im Zusammenhang mit «[...] Hilf- und Hoffnungslosigkeit, Leere, Reizbarkeit, Entmutigung, Verzweiflung [...]» (Pines, Kafry & Aronson, 1989; zitiert nach Kitze, 2022, S. 33) auf. Kitze (2022, S. 54) betont zudem, dass emotionale Erschöpfung Auswirkungen auf die Arbeitsleistung der betroffenen Personen haben kann. Maroon (2008, S. 171), Neuner (2021, S. 27) sowie Sendera und Sutor (2013, S. 106) erläutern, dass sich bei Burnout häufig auch eine Depersonalisierung entwickeln kann. Diese äussert sich in einer zynischen, gleichgültigen und abwertenden Haltung gegenüber Menschen im Umfeld. Gemäss Kitze (2022, S. 54-55) ist anzunehmen, dass Burnout auch bei Sozialarbeitenden Auswirkungen auf die Arbeitsqualität haben kann. Die Folgen von Burnout betreffen folglich nicht nur die einzelne Fachperson, sondern auch das gesamte Gesundheits- und Sozialsystem (S. 55).

Aus den erläuterten Herausforderungen, die sich im Arbeitsalltag für Sozialarbeitende des Sozialdienstes ergeben, wird deutlich, dass Fachpersonen einer Vielzahl von Belastungen ausgesetzt sind, die sich kumulieren und gegenseitig verstärken können. Gerade das Zusammenspiel aus hohen Fallzahlen, begrenzten Ressourcen, widersprüchlichen Aufträgen sowie emotional fordernder Unterstützungsarbeit verdeutlicht die hohe Arbeitsbelastung von Sozialarbeitenden. Burnout ist für diese Arbeit relevant, steht jedoch nicht im Zentrum. In der vorliegenden Arbeit steht die Frage im Fokus, wie organisationale Rahmenbedingungen die Resilienz von Sozialarbeitenden unterstützen können. Burnout wird dabei als mögliche Folge belastender Arbeitsbedingungen berücksichtigt.

Aus den erläuterten Inhalten lässt sich schliessen, dass die Aufgaben von Sozialarbeitenden breit gefächert sind und teilweise widersprüchliche Anforderungen umfassen. Der Auftrag des Sozialdienstes ist rechtlich fundiert und umfasst neben der Beratung und Betreuung von Adressat:innen auch die Verwaltung der Sozialhilfegelder. Unterschiedliche Herausforderungen wie hohe Fallzahlen, begrenzte Ressourcen sowie das Spannungsfeld zwischen Hilfe, Kontrolle und Professionalität können das Risiko psychischer Belastungen und Burnout erhöhen. Für die vorliegende Forschungsfrage ist deshalb zentral, dass Sozialarbeitende in einem Handlungsfeld tätig sind, das von besonders hohen Anforderungen und vielfältigen Belastungen geprägt ist. Daraus ergibt sich die Frage, welche organisationalen Rahmenbedingungen dazu beitragen können, Sozialarbeitende in diesem Belastungsfeld zu unterstützen und ihre Resilienz zu stärken. Damit wird der Blick auf jene organisationalen Strukturen gelenkt, die den Arbeitsalltag im Sozialdienst besonders prägen. Dazu gehören insbesondere rechtliche Vorgaben, administrative Anforderungen und bürokratische Verfahren.

Die dargelegten Herausforderungen zeigen, dass die Arbeit im Sozialdienst stark von rechtlichen Vorgaben, administrativen Anforderungen und standardisierten Abläufen geprägt ist. Damit wird verdeutlicht, dass Sozialarbeitende im Sozialdienst regelmässig mit bürokratischen Aufgaben und Verfahren konfrontiert sind. Aus diesem Grund erfolgt im folgenden Kapitel die Einordnung des Sozialdienstes als bürokratische Organisation.

3.3 Der Sozialdienst als bürokratische Organisation

Weber (1976; zitiert nach Klatetzki, 2018, S. 460) beschreibt Bürokratie als eine spezifische Form der Organisation. Unter moderner Bürokratie werden sowohl öffentliche Verwaltungen als auch private Unternehmen verstanden (Bonazzi & Tacke, 2014, S. 186). Bürokratie ist laut Bonazzi und Tacke (2014, S. 186) durch klare Zuständigkeiten geprägt, die durch Gesetze und administrative Vorschriften festgelegt werden. Klatetzki (2018, S. 460-461) beschreibt, dass Regeln dazu dienen, Entscheidungen zu strukturieren und den Handlungsspielraum bei der Bearbeitung von Aufgaben zu begrenzen. Diese Begrenzung hat für Sozialarbeitende zwei Seiten. Einerseits geben solche Strukturen Orientierung und Sicherheit (Flüter-Hofmann et al., 2018, S. 23; Kötter & Roth, 2022, S. 38; Rahnfeld, 2021, S. 66). Andererseits können sie den fachlichen Handlungsspielraum beeinflussen (Maeder & Nadai, 2004, S. 64; Kitze, 2022, S. 24). Zudem gilt laut Bonazzi und Tacke (2014, S. 186) in bürokratischen Organisationen das Prinzip der Amtshierarchie, welches durch klare Über- und Unterordnung gekennzeichnet wird. Vorgesetzte verfügen über die Befugnis, Anweisungen zu erteilen und Entscheidungen zu treffen. Weitere Merkmale der Bürokratie sind das Amtsgeheimnis, die Aktenführung sowie die Trennung von Beruf und Privatleben (Bonazzi & Tacke, 2014, S. 186). Dies besagt, dass Vorgänge dokumentiert, Akten aufbewahrt und berufliche Rollen klar von privaten Interessen getrennt werden müssen.

Aus den genannten Merkmalen lässt sich somit ableiten, dass Bürokratie durch klare Zuständigkeiten, Regeln, Hierarchien und Dokumentationspflichten einerseits Struktur und Orientierung für Fachpersonen bieten kann. Andererseits kann dieselbe Bürokratie, gerade in sozialen Organisationen, sehr belastend wirken, wenn administrative Vorgaben, Dokumentationspflichten und standardisierte Verfahren den fachlichen Handlungsspielraum einschränken. Für die Soziale Arbeit ist dies von besonderer Bedeutung, da bürokratische Organisationen dazu neigen, komplexe Einzelfälle auf standardisierte Verfahren zu reduzieren. Dadurch entsteht das bereits bekannte Muster des Spannungsverhältnisses zwischen administrativen Aufgaben und individueller Fallarbeit.

Sendera und Sutor (2013, S. 125-126) zeigen, dass Fachpersonen in öffentlichen Diensten mit direktem Kundenkontakt in bürokratischen Strukturen eingebunden sind. Zu ihren Aufgaben gehört unter anderem, öffentliche Leistungen wie Sozialhilfegelder auszubezahlen, zu verteilen und sicherzustellen, dass deren Verwendung dem eigentlichen Zweck dient. Aufgrund begrenzter personeller, finanzieller und zeitlicher Ressourcen sind Fachpersonen häufig hohen Anforderungen ausgesetzt und verfügen nicht immer über ausreichend Zeit, um vertieft auf die jeweilige Situation der Adressat:innen einzugehen. In der Praxis bedeutet dies häufig, dass Sozialarbeitende viel Zeit für administrative Aufgaben sowie die Dokumentation benötigen und somit weniger Raum für die Beziehung zu den Adressat:innen, für Beratungsgespräche und für die Reflexion einzelner Fälle bleibt. Dies kann wiederum belastend wirken, weil Sozialarbeitende ihren fachlichen Ansprüchen nicht immer in dem Ausmass gerecht werden können, wie es aus professioneller Sicht notwendig wäre. Die aufgegriffenen Merkmale der Bürokratie lassen sich klar auf den Sozialdienst als Organisation

zurückführen. In Kapitel 3.1 wurde bereits aufgezeigt, dass die Arbeit im Sozialdienst auf rechtlichen Grundlagen basiert und durch rechtliche Vorgaben geprägt ist (Menezes, 2012, S. 25-26).

Sozialarbeitende im Sozialdienst handeln innerhalb rechtlicher, organisatorischer und administrativer Vorgaben. Ihr Handeln muss sich an festgelegten Verfahren, Zuständigkeiten und Kriterien orientieren und gegenüber Adressat:innen, Organisationen und Behörden begründbar sein. Damit weist der Sozialdienst zentrale Merkmale einer bürokratisch geprägten Organisation auf, etwa regelgebundenes Handeln, klare Zuständigkeiten sowie die Bedeutung von Dokumentation und Nachvollziehbarkeit (Weber, 2002, S. 125-129). Ergänzend lässt sich der Sozialdienst im Rahmen des Konzepts der Street-Level Bureaucracy (Lipsky, 2010) betrachten. Sozialarbeitende handeln an der Schnittstelle zwischen staatlichen Vorgaben und den konkreten Lebenssituationen der Adressat:innen. Dabei müssen sie rechtliche und organisationale Anforderungen umsetzen und zugleich auf komplexe Einzelfälle reagieren (Lipsky, 2010, S. 11). Für die vorliegende Forschungsfrage ist dies insofern bedeutsam, als bürokratische Strukturen im Sozialdienst nicht nur als Belastung zu verstehen sind. Solche Strukturen können zwar den fachlichen Handlungsspielraum einschränken, wenn administrative Aufgaben, Dokumentationspflichten oder standardisierte Abläufe die direkte Arbeit überlagern, zugleich aber auch Orientierung, Nachvollziehbarkeit und Prozesssicherheit schaffen. Für die Forschungsfrage ist deshalb entscheidend, wie bürokratische Anforderungen so gestaltet werden können, dass sie Orientierung und Sicherheit bieten, ohne den fachlichen Handlungsspielraum von Sozialarbeitenden unnötig einzuschränken oder zusätzliche Belastungen zu verursachen.

4 Die Resilienz

Pascoe et al. (2023, S. 528-529) sowie Degenkolb-Weyers (2016, S. 10) zeigen, dass vielfältige Belastungen und zu hohe arbeitsbedingte Anforderungen langfristig zu emotionaler Erschöpfung und Burnout führen können. Auch ein Bericht des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), Direktion für Arbeit, zeigt, dass Fachkräfte im Sozial- und Gesundheitswesen überdurchschnittlich hohen psychischen und emotionalen Belastungen ausgesetzt sind (Krieger & Arial, 2020, S. 5). Im Vergleich zu anderen Berufsgruppen weisen Sozialarbeitende die höchste Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Belastungen auf (Kahl & Bauknecht, 2023, S. 215). Elsässer und Sauer (2013, S. 57) halten fest: «Die Soziale Arbeit hat den Auftrag, Menschen zu unterstützen und zu befähigen, so sollten auch die Sozialarbeitenden Unterstützung erhalten, um handlungsfähig zu bleiben.» Diese Befunde verdeutlichen, wie notwendig gezielte Unterstützung für den Schutz der psychischen Gesundheit von Sozialarbeitenden sowie für den Erhalt ihrer Handlungsfähigkeit ist.

Bei der Literaturrecherche zur Thematik der Prävention psychischer Belastungen zeigte sich das Konzept der Resilienz als wichtiger Ansatz. Einen wesentlichen Ausgangspunkt der Forschung zur Resilienz bildet die Kauai-Langzeitstudie von Werner et al. (1992). Die Studie zeigt, dass ein Teil der Kinder trotz belastender Lebensumstände zu psychisch gesunden und handlungsfähigen

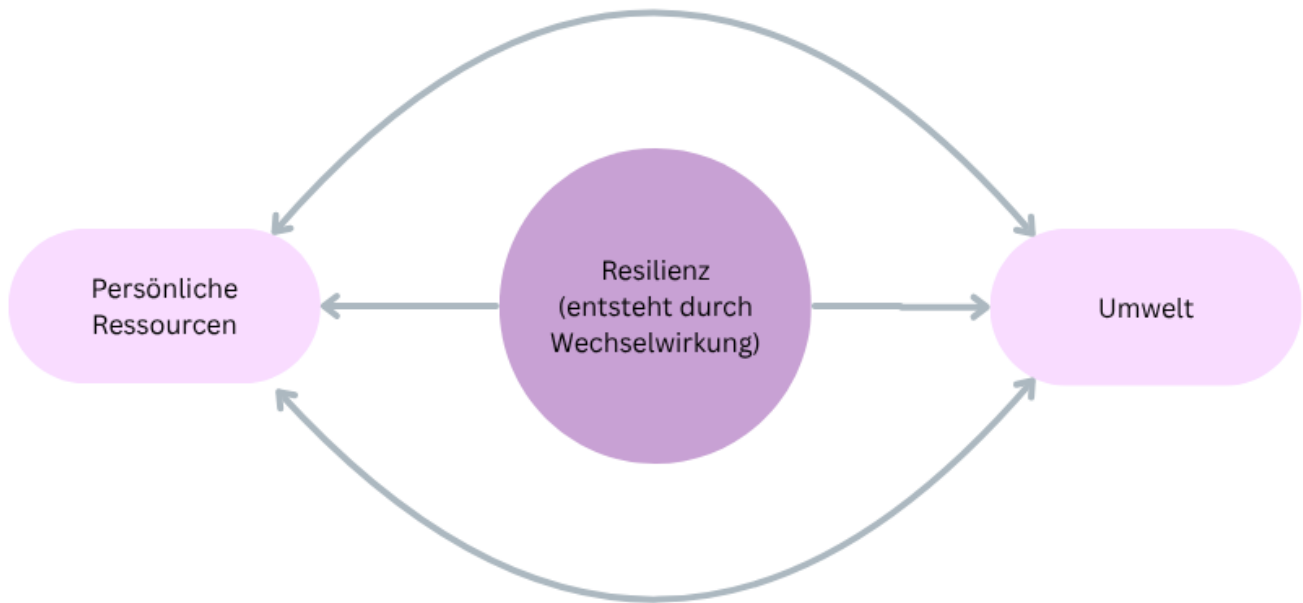
Erwachsenen heranwuchs. Entscheidend war dabei nicht, dass Belastungen bei den Kindern fehlten, sondern das Vorhandensein von Schutzfaktoren, insbesondere verlässlichen sozialen Beziehungen und unterstützenden Umweltbedingungen (Werner et al., 1992, zitiert nach Kitze, 2022, S. 165). Diese Erkenntnisse prägten die Resilienzforschung, da sie den Fokus von Defiziten und Risiken auf Ressourcen und Bewältigungsmöglichkeiten verschoben. Zudem wird durch die Studie klar, dass Resilienz nicht nur als individuelle Aufgabe verstanden werden kann, sondern auch wesentlich durch äussere Faktoren beeinflusst wird (Werner et al., 1992).

Für die vorliegende Arbeit ist diese Erkenntnis besonders relevant, da auch Sozialarbeitende im Sozialdienst trotz hoher Belastungen handlungsfähig und psychisch stabil bleiben müssen, um ihren Auftrag ausüben zu können (AvenirSocial, 2026). Vor dem Hintergrund, dass auch umweltbezogene Einflussfaktoren die Resilienz beeinflussen (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019, S. 9-11; Wustmann, 2016), stellt sich für die Autorinnen der vorliegenden Arbeit die Frage, wie organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst gestaltet werden müssen, um die Resilienz von Sozialarbeitenden zu fördern. Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wird zunächst der Begriff der Resilienz näher erläutert.

4.1 Begriffserklärung und theoretisches Verständnis von Resilienz

Der Begriff Resilienz stammt vom lateinischen Wort *resilire*, das so viel wie *zurückspringen* oder *abprallen* bedeutet (Thun-Hohenstein et al., 2020, S. 8). In der Literatur wird der Begriff unterschiedlich verwendet, weshalb es verschiedene Definitionen gibt. Die jeweilige Bedeutung der Resilienz hängt davon ab, welche Art von Bewältigung oder Widerstandsfähigkeit im konkreten Kontext gemeint ist. Welter-Enderlin (2012, S. 13; zitiert nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019, S. 10) sowie Wustmann (2016) beschreiben Resilienz als einen dynamischen Prozess, in dem ein Individuum Krisen im Lebensverlauf unter Rückgriff auf persönliche und soziale Ressourcen bewältigt und diese für eigene Entwicklungsprozesse nutzt. Entscheidend ist dabei, dass Resilienz nicht als angeborene oder stabile Persönlichkeitseigenschaft verstanden wird, sondern als Ergebnis der Wechselwirkung zwischen Individuum und Umwelt (Abbildung 2), die sich im Zusammenspiel verschiedener Einflussfaktoren entwickelt (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019, S. 9-11; Wustmann, 2016).

Abbildung 2
Wechselwirkung von Resilienz



Quelle. Eigene Darstellung, erstellt mit Canva (o. D.)

Für die vorliegende Arbeit ist dieser wechselwirkende Charakter von Resilienz zentral, da er auch die organisationalen Rahmenbedingungen (Kapitel 2.2) in den Fokus rückt. Daraus lässt sich entnehmen, dass Resilienz als dynamische und erlernbare Kompetenz verstanden wird, die nicht isoliert entsteht, sondern durch bestimmte Arbeitsbedingungen im Sozialdienst beeinflusst wird. Zudem ist zu berücksichtigen, dass Personen nicht in jeder Situation gleichermassen resilient reagieren und dass Resilienz kontext- und situationsabhängig ist (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse, 2019, S. 9). Resilienz zeigt sich nur, wenn eine Risikosituation (beispielsweise belastende Lebensumstände) oder hohe Anforderungen an eine Person vorliegt. Zum anderen muss es dem Individuum gelingen, diese Situation mit Hilfe vorhandener Ressourcen erfolgreich zu bewältigen (Fröhlich-Gildhoff & Rönna-Böse, 2019, S. 10). Übertragen auf die Soziale Arbeit bedeutet dies, dass Resilienz im Umgang mit beruflichen Belastungen entsteht und stark von arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen und Ressourcen beeinflusst wird.

4.2 Resilienz im Kontext der Sozialen Arbeit

Um zu verstehen, wie organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst die Resilienz von Sozialarbeitenden stärken können, muss zunächst die Bedeutung von Resilienz für die Soziale Arbeit erläutert werden. Zander und Roemer (2016, S. 56–57, 71) zeigen, dass das Konzept der Resilienz mit einem Perspektivenwechsel einhergeht. Statt Probleme, Störungen und Risiken in den Fokus zu stellen, richtet sich der Blick der Resilienz auf Potenziale und Schutzfaktoren, die Menschen bei der Bewältigung von Krisen und bei ihrer Entwicklung unterstützen. In der Sozialen Arbeit ist ein ressourcenorientiertes Denken zentral, da Fachpersonen häufig mit Menschen in komplexen, belastenden und teilweise existenziellen Lebenssituationen arbeiten (AvenirSocial, 2026, S. 6-7, 11).

Der Fokus liegt dabei nicht allein auf Problemen und Risiken, sondern auch auf vorhandenen Stärken, Bewältigungsmöglichkeiten und unterstützenden sozialen Bedingungen (Degenkolb-Weyers, 2016, S. 10; Poulsen, 2009, S. 13-14; Zander & Roemer, 2016, S. 48-50). Resilienz ist deshalb sowohl für Adressat:innen als auch für Sozialarbeitende bedeutsam, weil sie an die Frage anschliesst, wie Menschen trotz Belastungen handlungsfähig bleiben und ihre Handlungsspielräume erhalten oder erweitern können (Fooker, 2016, S. 38; Zander & Roemer, 2016, S. 53-56, 58-60). Für Sozialarbeitende ist Resilienz zudem zentral, um emotionale Stabilität, professionelle Distanz und langfristige Arbeitsfähigkeit zu bewahren (Fooker, 2016, S. 39-40; Poulsen, 2009, S. 14; Soucek et al., 2016, S. 132). Damit Sozialarbeitende Adressat:innen professionell begleiten können, benötigen sie selbst ausreichende psychische, fachliche und zeitliche Ressourcen (AvenirSocial, S. 11, 20). Auch Staub-Bernasconi (2018, S. 118) beschreibt, dass Belastungen im Sozialdienst wesentlich durch umweltbezogene und strukturelle Faktoren geprägt werden. Besonders relevant sind dabei die organisationalen Rahmenbedingungen, da sie das sozialarbeiterische Handeln beeinflussen. Sie prägen, ob Sozialarbeitende ihre Ressourcen erhalten, Belastungen bewältigen und auch unter anspruchsvollen Bedingungen professionell handlungsfähig bleiben können (Degenkolb-Weyers, 2016; Poulsen, 2009; Zander & Roemer, 2016). Pascoe et al. (2023, S. 528-529) konkretisieren dies, indem sie zeigen, dass zunehmende Bürokratie die Zeit für Beziehungsarbeit reduziert, professionelle Standards erschwert und die Autonomie von Sozialarbeitenden einschränkt.

Für die Forschungsfrage bedeutet dies, dass Resilienz fördernde organisationale Rahmenbedingungen nicht nur das Wohlbefinden von Sozialarbeitenden beeinflussen. Sie wirken sich auch darauf aus, ob Sozialarbeitende fachlich reflektiert und ressourcenorientiert mit Adressat:innen arbeiten können. Daraus lässt sich ableiten, dass organisationale Strukturen auch Einfluss darauf haben, ob der Auftrag der Sozialen Arbeit nach AvenirSocial (2026) erfüllt werden kann. Ein zentraler Aspekt fachlich korrekten Handelns ist die Balance zwischen Nähe und Distanz (Kitze, 2022, S. 176-177; Malakh-Pines et al., 2006). Diese Balance ist im Sozialdienst besonders bedeutsam, weil Sozialarbeitende einerseits eine tragfähige Beziehung zu Adressat:innen aufbauen, andererseits aber auch fachlich urteilen, Grenzen setzen und teilweise kontrollierende Aufgaben wahrnehmen müssen. Nähe ermöglicht dabei Empathie, Vertrauen und das Verstehen der Lebenssituation der Adressat:innen. Distanz schützt zugleich davor, sich zu stark mit deren Problemen zu identifizieren oder Belastungen unreflektiert zu übernehmen (Roulin, 2019, S. 131-135). Poulsen (2009, S. 14, 109, 127) zeigt entsprechend, dass Sozialarbeitende unterstützend arbeiten müssen, ohne sich zu stark mit den Problemen der Adressat:innen zu identifizieren. Fehlt diese professionelle Distanz, kann dies die Urteilsfähigkeit beeinträchtigen und die Belastung der Sozialarbeitenden erhöhen. Kitze (2022, S. 176-177) greift in diesem Zusammenhang auf Malakh-Pines et al. (2006) zurück und beschreibt distanzierte Anteilnahme als professionelle Haltung, die genau diese Balance ermöglicht. Sozialarbeitende sollen demnach empathisch und zugewandt bleiben, ohne dabei ihre Objektivität zu verlieren.

Für die Forschungsfrage ist dies bedeutsam, weil eine solche Haltung nicht nur von der einzelnen Fachperson erwartet werden kann. Vielmehr braucht es organisationale Rahmenbedingungen, die Sozialarbeitende dabei unterstützen, Nähe und Distanz im Berufsalltag reflektiert auszubalancieren. Aus der Literatur lässt sich deshalb ableiten, dass Resilienz förderliche organisationale Rahmenbedingungen, Reflexion, Abgrenzung und professionelle Klarheit ermöglichen müssen (Kitze, 2022; Malakh-Pines et al., 2006; Poulsen, 2009; Roulin, 2019, S. 131-137). Poulsen (2009, S. 127, zitiert nach Kitze, 2022, S. 176–177) nennt dafür unter anderem Selbsterkenntnis, Grenzsetzung, Gelassenheit, Freizeit, Humor und Freude sowie Unterstützung im Team und soziale Netzwerke. Diese Faktoren zeigen, dass Resilienz nicht ausschliesslich als individuelle Fähigkeit verstanden werden kann. Zwar braucht es persönliche Ressourcen wie Selbstreflexion und Abgrenzungsfähigkeit, doch diese müssen durch soziale und organisationale Bedingungen gestützt werden. Dies entspricht auch Fröhlich-Gildhoff und Rönnau-Böse (2019, S. 12-13), die soziale Unterstützung als wichtigen Faktor für die Resilienz hervorheben.

Für den Sozialdienst bedeutet dies, dass Organisationen nicht nur Belastungen reduzieren, sondern auch organisationale Rahmenbedingungen schaffen müssen, in denen Sozialarbeitende ihre professionelle Rolle reflektieren, Grenzen besprechen und Unterstützung in Anspruch nehmen können. Persönliche Strategien wie Selbstwahrnehmung, Grenzsetzung und Stressbewältigung bleiben dabei wichtig, entfalten ihre Wirkung jedoch nur, wenn sie im Arbeitsalltag anwendbar sind. Die Förderung der Resilienz braucht deshalb soziale Unterstützung, Reflexionsräume, klare Arbeitsstrukturen und ganzheitliche Ansätze, damit Sozialarbeitende empathisch handeln können, ohne dabei ihre Belastbarkeit und fachliche Urteilsfähigkeit dauerhaft zu gefährden.

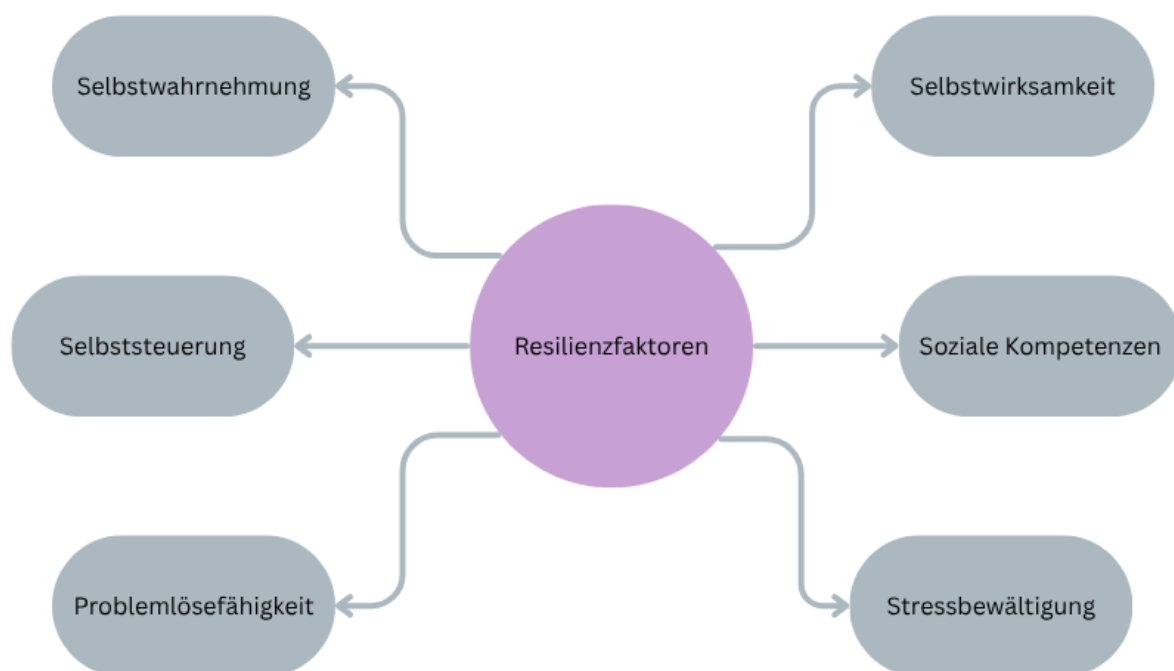
4.2.1 Zentrale Resilienzfaktoren von Sozialarbeitenden

Um zu erklären, welche Aspekte Resilienz fördern, benennt die Resilienzforschung verschiedene persönliche Ressourcen. Dazu zählen unter anderem Selbstwahrnehmung, Selbstwirksamkeit, Selbststeuerung, soziale Kompetenz, Problemlösefähigkeit und Stressbewältigung (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019, S. 30, 42-43; Wustmann, 2016, S. 46). Diese Faktoren überschneiden sich mit den von der World Health Organization (1997) beschriebenen *Life Skills*, zu denen unter anderem Empathie, kreatives und kritisches Denken, Entscheidungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Beziehungsfähigkeit sowie der Umgang mit Gefühlen und Stress gehören (World Health Organization, 1997, zitiert nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019, S. 41-42). Damit wird deutlich, dass Resilienz nicht als angeborene Eigenschaft verstanden werden kann, sondern auf entwickelbaren Kompetenzen beruht, die für den Umgang mit Belastungen zentral sind. Aus dieser Grundlage fassen Fröhlich-Gildhoff und Rönnau-Böse (2019, S. 42) sowie Kitze (2022, S. 166-167) sechs zentrale Resilienzfaktoren zusammen, die in verschiedenen Studien wiederholt identifiziert wurden: Selbstwahrnehmung, Selbstwirksamkeit, Selbststeuerung, soziale Kompetenz, Problemlösefähigkeit und Stressbewältigung (Abbildung 3). Diese Faktoren werden in mehreren Studien als besonders

bedeutsam für die Bewältigung von Krisen, Entwicklungsaufgaben und alltäglichen Herausforderungen beschrieben (Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff, 2009; Rönnau-Böse & Fröhlich-Gildhoff, 2015; Rönnau-Böse, 2013). Zudem zeigen Rönnau-Böse und Fröhlich-Gildhoff (2009, zitiert nach Kitze, 2022, S. 166), dass die Resilienzfaktoren gezielt trainiert werden können.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage ist dies wichtig, da die genannten Resilienzfaktoren Sozialarbeitende dabei unterstützen, berufliche Belastungen frühzeitig zu erkennen und aktiv zu bewältigen (Fröhlich-Gildhoff, 2009, zitiert nach Kitze, 2022, S. 166-167). Da Resilienzfaktoren laut Kitze (2022, 166-167) in der Interaktion mit der Umwelt entstehen, stellt sich für den Sozialdienst die Frage, welche Rahmenbedingungen erforderlich sind, um diese Kompetenzen im Berufsalltag zu stärken. Damit wird deutlich, dass die Förderung von Resilienzfaktoren zwar auf der persönlichen Ebene beginnt, ihre Entwicklung und Aufrechterhaltung jedoch eng mit den organisationalen Bedingungen zusammenhängen.

Abbildung 3
Resilienzfaktoren nach Kitze (2022)



Bemerkung. Diese Abbildung lehnt sich an Kitze (2022).
Quelle. Eigene Darstellung, erstellt mit Canva (o. D.).

4.3 Burnout-Prävention durch die Förderung der Resilienz

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Förderung der Resilienz im Kontext der Burnout-Prävention. Andere psychische Belastungen oder Erkrankungen werden nicht weiter berücksichtigt, da Burnout in der Sozialen Arbeit besonders häufig thematisiert und wissenschaftlich breit untersucht wird (Kitze, 2022; Lloyd et al., 2002). Diese Eingrenzung ermöglicht es, den Fokus bei der Beantwortung der Forschungsfrage präziser zu setzen.

Ross und Fritzsche (2016, S. 339-341) beschreiben Burnout nicht als isolierte Folge persönlicher Überforderung, sondern als Ergebnis eines Zusammenspiels zwischen umweltbedingten Belastungen und den verfügbaren individuellen Ressourcen. Auch Bes et al. (2023), Kitze (2022, S. 152-154) sowie Ross und Fritzsche (2016, S. 343) zeigen, dass Burnout-Prävention als mehrdimensionaler und langfristiger Prozess verstanden werden muss. Sie ist insbesondere wirksam, wenn individuelle Massnahmen mit strukturellen Veränderungen verbunden werden (Awa et al., 2010; Bes et al., 2023; West et al., 2016). Der Zusammenhang zwischen Burnout-Prävention und Resilienz zeigt sich darin, dass Resilienzfaktoren Fachpersonen dabei unterstützen, Belastungen wahrzunehmen, zu regulieren und besser zu bewältigen (Kitze, 2022, S. 166-168). Wenn Burnout als Folge chronischer Belastung verstanden wird, kann die Förderung der Resilienz nach Fröhlich-Gildhoff und Rönna-Böse (2019) als wichtiger Beitrag zur Prävention langfristiger Erschöpfung eingeordnet werden. Die Bedeutung dieses Zusammenhangs wird auch durch das Job-Demands-Resources-Modell (Bakker & Demerouti, 2017) deutlich. Es verdeutlicht, dass das Verhältnis zwischen arbeitsbezogenen Anforderungen und verfügbaren Ressourcen entscheidend dafür ist, ob emotionale Erschöpfung entsteht oder abgefedert werden kann (Bakker & Demerouti, 2017). Burnout kann somit als Folge eines langfristigen Ungleichgewichts zwischen Anforderungen und Ressourcen verstanden werden. Ross und Fritzsche (2016, S. 339-340) konkretisieren diesen Zusammenhang und beschreiben Burnout als Folge chronifizierten Stresses, der aus einer Kombination von hohen Anforderungen, geringem Handlungsspielraum, niedriger Belohnung und mangelnder sozialer Unterstützung entsteht. Dieses Ungleichgewicht erhöht das Risiko von Erschöpfung und Burnout, während Resilienzfaktoren die negativen Folgen dieses Stresses abschwächen können (Karasek, 1979; Siegrist, 1996; Ross & Fritzsche, 2016, S. 339-340). Burnout-Prävention und die Förderung der Resilienz sind damit eng miteinander verbunden. Die Förderung der Resilienz stärkt die Fähigkeit, mit belastenden Arbeitsbedingungen umzugehen, sodass chronische Erschöpfung verhindert werden kann. Ross und Fritzsche (2016, S. 356-357) zeigen zudem, dass die langfristige Befriedigung grundlegender Bedürfnisse wie Autonomie, Bindung und Anerkennung positive emotionale Zustände fördert und Stress reduziert. Die Förderung der Resilienz umfasst daher nicht nur die Bewältigung bestehender Belastungen, sondern auch die Stärkung langfristiger Schutzfaktoren. Dazu zählen nach Ross und Fritzsche (2016, S. 344, 355-357) unter anderem die Akzeptanz von Realitäten, das Anerkennen eigener Grenzen, innere Distanzierung, bewusste Freizeitgestaltung, Kollegialität, Freundschaften, proaktive Kommunikation über Belastungen sowie das Erleben von Sinnhaftigkeit in der Arbeit. Resilienz kann damit als aktive Pflege von Kraft-, Sinn- und Freudenquellen verstanden werden, die Leistungsfähigkeit und Lebensfreude unter Belastung erhalten und Burnout vorbeugen können (Ross & Fritzsche, 2016, S. 338-339).

4.3.1 Exkurs: Die Salutogenese

Die Salutogenese nach Antonovsky und Franke (1997) ergänzt die bisherige Argumentation, weil sie nicht primär nach Krankheit, sondern nach den Bedingungen für Gesundheit fragt. Während Resilienz beschreibt, wie Menschen Belastungen bewältigen und trotz Krisen handlungsfähig bleiben, richtet die Salutogenese den Blick darauf, wodurch Gesundheit unter Belastung erhalten werden kann (Antonovsky & Franke, 1997). Beide Perspektiven verbinden sich in der Frage nach den Ressourcen. Für die vorliegende Arbeit ist dies zentral, weil Sozialarbeitende im Sozialdienst nicht vollständig auf berufliche Belastungen ausweichen können. Entscheidend ist deshalb, ob die Organisation Bedingungen schafft, unter denen diese Belastungen als verständlich, handhabbar und sinnvoll erlebt werden können. Ein zentraler Begriff der Salutogenese ist das Kohärenzgefühl. Es beschreibt, ob Menschen Anforderungen als nachvollziehbar, bewältigbar und bedeutsam wahrnehmen (Antonovsky & Franke, 1997, zitiert nach Bäuerlen, 2014, S. 73-79; Antonovsky & Franke, 1997, zitiert nach Petzold, 2010, S. 7). Gesundheit und Krankheit werden dabei nicht als feste Gegensätze verstanden. Vielmehr bewegen sich Menschen je nach Belastungen und verfügbaren Ressourcen stärker in Richtung Gesundheit oder Krankheit (Antonovsky & Franke, 1997, zitiert nach Gerrig, 2018, S. 492). Belastungen sind somit nicht automatisch gesundheitsschädlich. Belastend werden sie vor allem dann, wenn Ressourcen fehlen, um Anforderungen einzuordnen, zu bewältigen und als sinnvoll zu erleben (Bäuerlen, 2014, S. 72-75).

Übertragen auf den Sozialdienst bedeutet dies, dass organisationale Rahmenbedingungen für Gesundheit und Resilienz förderlich wirken können, wenn sie Orientierung, Handlungsmöglichkeiten und Sinnhaftigkeit bieten. Verstehbarkeit entsteht beispielsweise durch transparente Entscheidungswege, klare Zuständigkeiten und nachvollziehbare Kommunikation. Handhabbarkeit entsteht durch realistische Fallbelastung, ausreichende Ressourcen, fachliche Unterstützung und erreichbare Führungspersonen. Sinnhaftigkeit entsteht, wenn Sozialarbeitende ihren professionellen Auftrag trotz bürokratischer Anforderungen als wirksam und fachlich vertretbar erleben. Die Salutogenese stützt damit die Annahme, dass Organisationen nicht nur Belastungen erzeugen, sondern auch Widerstandsressourcen bereitstellen können. Für die Forschungsfrage folgt daraus, dass die Förderung der Resilienz im Sozialdienst dort ansetzt, wo Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass Sozialarbeitende Anforderungen verstehen, bewältigen und als sinnvoll einordnen können.

4.3.2 Praxisbezogene Programme zur Förderung der Resilienz

Aus der Salutogenese folgt, dass die Förderung der Resilienz nicht nur theoretisch als ressourcenorientierter Zugang beschrieben werden kann, sondern auch im Arbeitsalltag praktisch unterstützt werden muss. Programme zur Förderung der Resilienz zeigen, wie Schutzfaktoren gezielt gestärkt werden können. Die Kauai-Langzeitstudie von Werner et al. (1992) bildet dafür eine wichtige Grundlage, weil sie deutlich machte, dass nicht das Ausbleiben von Belastungen entscheidend ist, sondern das Vorhandensein von Schutzfaktoren und unterstützenden Umweltbedingungen (Fröhlich-

Gildhoff & Morciszek, 2021, S. 207-208). Ein Beispiel für die praktische Umsetzung ist das Seminar von Degenkolb-Weyers (2016, S. 45). Dort werden positive Erfahrungen reflektiert, neue Denk- und Handlungsmuster entwickelt und die Anpassungsfähigkeit gestärkt. Auch die PAR-Studie von Liossis et al. (2009, zitiert nach Kitze, 2022, S. 176) zeigt, dass Methoden der kognitiven Verhaltenstherapie Selbstwirksamkeit und Work-Life-Balance fördern sowie Stress, Erschöpfung und negative Wechselwirkungen zwischen Berufs- und Privatleben reduzieren können. Diese Beispiele verdeutlichen, dass die Förderung der Resilienz auf individueller Ebene ansetzen kann. Für die Forschungsfrage reicht diese Perspektive jedoch nicht aus. Programme können Sozialarbeitende stärken, ersetzen jedoch nicht die organisationalen Rahmenbedingungen, die Belastungen begrenzen und Ressourcen verfügbar machen. Deshalb richtet das folgende Kapitel den Blick auf die Organisation und darauf, wie sie Resilienz fördert.

5 Die Förderung der Resilienz durch die Organisation

Die bisherigen Kapitel haben gezeigt, dass Resilienz als dynamischer Prozess verstanden wird, der im Zusammenspiel von persönlichen Ressourcen und Umweltbedingungen entsteht (Kapitel 4). Auch Burnout-Prävention und Salutogenese verweisen auf dieselbe Grundannahme, dass Belastungen vollständig vermieden werden können, jedoch durch ausreichende Ressourcen, Orientierung und Handlungsspielräume überwindbar bleiben. Für Sozialarbeitende im Sozialdienst bedeutet dies, dass die Förderung der Resilienz nicht allein bei ihnen ansetzen darf. Entscheidend ist, wie der Sozialdienst als Organisation seine Strukturen, Prozesse, Kultur und Führung gestaltet. Das folgende Kapitel fokussiert deshalb die organisationale Ebene und fragt, welche spezifischen Bedingungen geschaffen werden müssen, damit Sozialarbeitende trotz hoher Anforderungen professionell handlungsfähig bleiben.

5.1 Massnahmen der Organisation zur Förderung der Resilienz

Einen organisationsbezogenen Zugang zur Förderung der Resilienz von Mitarbeitenden zeigen Unkrig (2021) und Schnetzer (2014). Die Literatur beider Personen richtet den Blick darauf, wie Organisationen gestaltet werden können, um den Umgang mit den Belastungen der Mitarbeitenden zu unterstützen. Dabei stehen nicht einzelne Massnahmen wie Supervision, Weiterbildung oder Training von Resilienz im Vordergrund. Vielmehr wird die Förderung der Resilienz als Teil der organisationalen Gestaltung verstanden, bei der Kultur, Struktur, Führung, Kommunikation, Arbeitsprozesse und Reflexionsmöglichkeiten eine wichtige Rolle spielen (Schnetzer, 2014; Unkrig, 2021). Unkrig (2021, S. 117-119) beschreibt Organisationen als förderlich für die Resilienz der Mitarbeitenden, wenn mentales Wohlbefinden, Vertrauen, Zusammenarbeit und gemeinsame Verantwortung ermöglicht werden.

Für den Sozialdienst bedeutet dies, dass organisationale Rahmenbedingungen so gestaltet sein müssen, dass sie nicht nur Arbeitsabläufe regeln, sondern auch das mentale Wohlbefinden der Sozialarbeitenden schützen. Fallzahlen, Zuständigkeiten, Entscheidungswege und

Unterstützungsangebote sollten deshalb so gestaltet sein, dass sie Orientierung bieten, Unsicherheit reduzieren und die Handlungsfähigkeit von Sozialarbeitenden stärken. Zentral ist dabei die geteilte Verantwortung im Sozialdienst. Nach Unkrig (2021, S. 120-121) sollen Mitarbeitende nicht nur organisationale Vorgaben ausführen, sondern auch mitdenken, Verbesserungsvorschläge einbringen und Verantwortung für den gemeinsamen Erfolg übernehmen können. Dies setzt eine Kultur voraus, in der problematische Themen angesprochen, Erfahrungen reflektiert und Arbeitsprozesse gemeinsam weiterentwickelt werden können. Gerade im Sozialdienst ist dies bedeutsam, da Belastungen häufig nicht nur individuell entstehen, sondern auch mit arbeitsbezogenen Bedingungen wie Arbeitsvolumen, Ressourcenknappheit, unklaren Zuständigkeiten oder widersprüchlichen Erwartungen verbunden sind (Menezes, 2012, S. 37-38, 153, 251-252; Staub-Bernasconi, 2018, S. 118, 308-309) (Kapitel 3.2). Schnetzer (2014, S. 5–8, 11–20) ergänzt diese Perspektive mit dem Konzept des achtsamen Prozessmanagements. Dieses verbindet Prozessgestaltung mit Selbsterkenntnis, Work-Life-Balance und Sinnhaftigkeit der Arbeit. Während klassisches Prozessmanagement häufig auf Effizienz und Leistungssteigerung ausgerichtet ist, fragt achtsames Prozessmanagement zusätzlich, ob Arbeitsprozesse für Mitarbeitende nachvollziehbar, sinnstiftend und gesundheitsfördernd sind. Damit wird deutlich, dass Förderprogramme der Resilienz zwar unterstützend wirken können, aber als alleinige Massnahme nicht ausreichen, wenn die organisationalen Bedingungen weiterhin Belastungen oder chronischen Stress erzeugen (Schnetzer, 2014, S. 215-216, 232-233).

Für den Sozialdienst lässt sich ableiten, dass klare Strukturen und Prozesse notwendig sind, die jedoch nicht zu starr wirken dürfen. Schnetzer (2014) kritisiert Arbeitsprozesse, die Mitarbeitende auf repetitive Einzelschritte reduzieren und dadurch Eigenverantwortung sowie Sinnhaftigkeit einschränken (S. 143-144, 161, 193). Auch Unkrig (2021, S. 135-137) betont, dass Resilienz fördernde Strukturen Selbstständigkeit, Verantwortungsübernahme, transparente Entscheidungswege und Beteiligung ermöglichen sollen. Organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst müssen deshalb sowohl Orientierung bieten als auch fachliche Handlungsspielräume offenhalten. Beide Ansätze betonen zudem die Bedeutung von Vertrauen, Führung und Transparenz in einer Resilienz fördernder Organisation. Unkrig (2021, S. 123-130) beschreibt eine Resilienz fördernde Kultur als Kultur wertschätzender Beziehungen, gemeinsamer Werte und gelebten Vertrauens. Schnetzer (2014, S. 168, 207-209) hebt ebenfalls hervor, dass ein kooperativer Führungsstil, Fairness und Transparenz die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden unterstützen können. Für den Sozialdienst bedeutet dies, dass Führung nicht nur organisatorisch steuern muss, sondern auch Belastungen wahrnehmen, Kommunikation ermöglichen und eine Kultur fördern muss, in der Überforderung frühzeitig angesprochen werden kann. Aus der Literatur von Unkrig (2021) und Schnetzer (2014) wird deutlich, dass die Förderung von Resilienz im Sozialdienst nicht allein durch einzelne Unterstützungsangebote erreicht werden kann, sondern eine umfassendere organisationale Gestaltung erfordert. Sie müssen vielmehr Kultur, Struktur, Führung und Arbeitsprozesse so anpassen, dass Belastungen nicht individualisiert, sondern kollektiv bearbeitet werden. Resilienz wird demnach nicht einfach so

entwickelt, aber Organisationen können Bedingungen schaffen, unter denen Sozialarbeitende ihre Handlungsfähigkeit, ihr mentales Wohlbefinden und ihre professionelle Widerstandskraft erhalten und stärken können.

5.2 Bezug zum Trigon-Modell

Nachdem mit der Literatur von Unkrig (2021) und Schnetzer (2014) aufgezeigt wurde, dass die Förderung der Resilienz sowohl die Gestaltung von Arbeitsprozessen als auch individuelle Möglichkeiten zur Reflexion betrifft, stellt sich die Frage, wie diese Aspekte systematisch in einer Organisation eingeordnet werden können.

Für die vorliegende Forschungsfrage ist dies besonders interessant, da organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst nicht nur aus einzelnen Unterstützungsangeboten bestehen. Vielmehr wirken kulturelle Werte, soziale Beziehungen, Führung, Kommunikation, Strukturen und Prozesse gemeinsam auf die Belastbarkeit und Handlungsfähigkeit von Sozialarbeitenden ein (Kapitel 2.3). Das Trigon-Modell nach Glasl et al. (2020, S. 81-87) bietet hierfür eine geeignete Orientierung, weil es Organisationen als ganzheitliche Systeme versteht und zwischen einem kulturellen, einem sozialen und einem technisch-instrumentellen Subsystem unterscheidet. Im kulturellen Subsystem lassen sich Zweck, Vision, Strategie und Werte einer Organisation verorten. Unkrig (2021, S. 123-130) betont, dass eine Resilienz fördernde Kultur auf Vertrauen, Engagement, wertschätzenden Beziehungen und gemeinsamen Werten basiert. Schnetzer (2014, S. 5-8) ergänzt, dass Arbeitsprozesse auch Sinn, Teamgefühl und Freude an der Arbeit berücksichtigen sollen. Für den Sozialdienst bedeutet dies, dass die Organisation ihren Auftrag und ihre Ziele den Sozialarbeitenden klar vermitteln muss. Eine Resilienz fördernde Kultur muss Belastungen deshalb anerkennen und als gemeinsame organisationale Aufgabe behandeln. Im sozialen Subsystem werden Teamarbeit, Führung, Kommunikation, Beteiligung und soziale Beziehungen sichtbar. Nach Unkrig (2021, S. 120-122) stärkt geteilte Verantwortung die Resilienz, weil Mitarbeitende mitdenken, Vorschläge einbringen und problematische Themen ansprechen können. Führung soll dabei Motivation, Lernen, Kommunikations- und Veränderungsfähigkeit unterstützen (Unkrig, 2021, S. 147-150). Auch Schnetzer (2014, S. 168, 207-209) betont die Bedeutung kooperativer Führung, Fairness und Transparenz für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Für den Sozialdienst bedeutet dies, dass Führung Orientierung schaffen, Vertrauen fördern und Räume eröffnen muss, in denen Belastungen, Unsicherheiten und Fehler frühzeitig besprochen werden können. Im technisch-instrumentellen Subsystem werden Strukturen, Prozesse, Zuständigkeiten, Ressourcen und Arbeitsmittel verortet.

Nach Unkrig (2021, S. 135-137) sind Strukturen dann Resilienz fördernd, wenn sie Selbstständigkeit, Verantwortungsübernahme, klare Zuständigkeiten und transparente Entscheidungswege ermöglichen. Schnetzer (2014, S. 143-144, 161, 193) ergänzt, dass Arbeitsprozesse nicht nur auf Effizienz ausgerichtet sein dürfen, da sonst Eigenverantwortung und Sinnhaftigkeit eingeschränkt werden können. Für den Sozialdienst heisst dies, dass Prozesse klar und nachvollziehbar sein müssen, zugleich aber genügend fachlichen Handlungsspielraum offenhalten.

Die Verbindung der drei Subsysteme zeigt, dass Resilienz fördernde Rahmenbedingungen im Sozialdienst nur im Zusammenspiel wirksam werden. Fehlen etwa personelle oder zeitliche Ressourcen, betrifft dies nicht nur die Arbeitsprozesse, sondern auch die Teambeziehungen, die Führung und die Organisationskultur. Ebenso kann eine offene Fehler- und Belastungskultur nur dann gelebt werden, wenn Strukturen für Reflexion, Austausch und gemeinsame Problemlösung vorhanden sind. Unkrig (2021, S. 137-138) beschreibt resiliente Organisationen als solche, die Probleme systematisch bearbeiten und relevante Personen einbeziehen. Schnetzer (2014, S. 213-216) ergänzt, dass chronische Stressoren frühzeitig erkannt und reduziert werden müssen, bevor Erschöpfung entsteht. Aus der Forschungsfrage lässt sich ableiten, dass organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst so gestaltet sein müssen, dass sie Belastungen nicht individualisieren, sondern gemeinsam bearbeitbar machen. Resilienz fördernd sind sie dann, wenn sie Orientierung, Vertrauen, Handlungsspielraum, soziale Unterstützung, Beteiligung, transparente Prozesse und ausreichende Ressourcen ermöglichen. Das Trigon-Modell hilft dabei, diese Bedingungen nicht als einzelne Massnahmen, sondern als miteinander verbundene Ebenen einer Organisation zu verstehen (Glasl et al., 2020, S. 81-87).

5.3 Die Förderung der Resilienz durch den Sozialdienst

Die bisherigen Ausführungen zu Unkrig (2021), Schnetzer (2014) und dem Trigon-Modell (Glasl et al., 2020, S. 81-87) verdeutlichen, dass Resilienz fördernde Rahmenbedingungen durch das Zusammenspiel organisationaler Ebenen und individueller Ressourcen entstehen. Für den Sozialdienst ist diese Sichtweise besonders bedeutsam, da Sozialarbeitende mit komplexen Fallverläufen, rechtlichen Vorgaben, emotional belastenden Situationen und hohen organisationalen Anforderungen konfrontiert sind, wodurch das Burnout-Risiko steigen kann (Degenkolb-Weyers, 2016, S. 10; Kitze, 2022, S. 22-24, 38, 91; Pascoe et al., 2023, S. 528-529; Sendera & Sutor, 2013, S. 103). Aus diesem Grund reicht es nicht aus, Resilienz als individuelle Fähigkeit zu verstehen. Die Salutogenese (Kapitel 4.3.1) zeigt, dass Gesundheit unter Belastung auch davon abhängt, ob Umweltbedingungen das Kohärenzgefühl stärken. Im Sozialdienst stellt sich deshalb die Frage, wie organisationale Rahmenbedingungen gestaltet sein müssen, damit Anforderungen nachvollziehbar bleiben, Ressourcen zugänglich sind und die eigene Arbeit trotz hoher Belastung als bewältigbar und sinnhaft erlebt werden kann.

Rose (2025) zeigt anhand von Befragungen mit Sozialarbeitenden, dass Organisationen die Resilienz dieser fördern und hemmen können. Besonders relevant in der Studie ist, dass die hohe Arbeitsbelastung und übermässige Bürokratie von den befragten Sozialarbeitenden als zentrale Belastungsfaktoren beschrieben werden (Rose, 2025, S. 5). Gleichzeitig nehmen viele Befragte organisationale Faktoren zur aktiven Förderung der Resilienz kaum wahr (Rose, 2025, S. 14). Zentral ist bei Rose (2025, S. 6-8, 13) der Hinweis darauf, dass individuelle Ressourcen wie Fachwissen, Kommunikationsfähigkeit, Selbstwahrnehmung, Emotionsmanagement, Achtsamkeit und Abgrenzung zwar bedeutsam sind, ihre Wirksamkeit jedoch stark von den organisationalen Rahmenbedingungen

abhängt. Sozialarbeitende können ihre Resilienz also nicht allein aus sich selbst heraus stärken, wenn strukturelle Belastungen bestehen bleiben. Sozialdienste müssen deshalb Bedingungen schaffen, die individuelle Ressourcen zugänglich machen und erhalten. Dazu gehören Weiterbildungen, Supervision, erreichbare Führungspersonen, Vertrauen, Wertschätzung sowie Räume für emotionale Reflexion (Rose, 2025, S. 7, 10-12). Rose (2025, S. 13–15) warnt zugleich vor einer Individualisierung der Belastung durch den Sozialdienst. Wenn Sozialdienste erwarten, dass Sozialarbeitende Stress allein bewältigen, ohne strukturelle Ursachen wie hohe Arbeitslast, Bürokratie oder fehlende Handlungsspielräume zu berücksichtigen, wird Resilienz auf die persönliche Verantwortung der Sozialarbeitenden verlagert. Ähnliche Befunde liefert das Pilotprojekt im Sozialdienst Winterthur von Höglinger et al. (2021). Dort wurde besonders deutlich, welche Bedeutung die Fallbelastung für die Arbeitsfähigkeit der Sozialarbeitenden hat. Vor der Intervention bearbeiteten die Sozialarbeitende über 120 Fälle pro Vollzeitstelle, was als psychisch stark belastend erlebt wurde und mit Erschöpfung sowie gesundheitlichen Sorgen verbunden war (Höglinger et al., 2021, S. 14). Die Reduktion auf rund 80 Fälle pro Vollzeitstelle wurde als wichtige organisationale Entlastung wahrgenommen und ging mit höherer Arbeitszufriedenheit, weniger krankheitsbedingten Absenzen und geringerer Fluktuation einher (Höglinger et al., 2021, S. 3, 14, 61). Für die Förderung der Resilienz ist es besonders relevant, dass durch die geringere Fallbelastung wieder mehr professioneller Handlungsspielraum entstanden ist. Sozialarbeitende konnten früher intervenieren, Abklärungen vertiefen und das Gefühl professionellen Ungenügens gegenüber der Klientel reduzieren (Höglinger et al., 2021, S. 13-15). Damit stützen Höglinger et al. (2021) die Argumentation von Rose (2025), wonach individuelle Resilienz an Grenzen stösst, wenn die organisationalen Belastungen zu hoch bleiben. Aus der Literatur geht hervor, dass die Förderung der Resilienz im Sozialdienst nicht nur einzelne Unterstützungsangebote umfassen sollte, sondern auch eine organisationale Gestaltung von Rahmenbedingungen und Ressourcen erfordert, um die professionelle Handlungsfähigkeit von Sozialarbeitenden zu erhalten. Das Pilotprojekt Winterthur zeigt zudem, dass klare Arbeitsabläufe und verbindliche Zuständigkeiten, etwa durch die Neuorganisation der Zusammenarbeit zwischen Sozialarbeitenden und der Administration, entlastend wirken können (Höglinger et al., 2021, S. 3, 9). Gleichzeitig wird sichtbar, dass Veränderungsprozesse selbst Belastungen erzeugen können, wenn Personalaufstockung, Einarbeitung und Reorganisation parallel bewältigt werden müssen (Höglinger et al., 2021, S. 6-7, 9, 14, 16, 18, 59, 61). Höglinger et al. (2021) zeigen auch, dass konkrete strukturelle Entlastungen, insbesondere eine angemessene Fallbelastung, klare Zuständigkeiten und verlässliche Arbeitsprozesse, die professionelle Handlungsfähigkeit stärken können. Zur Beantwortung der Forschungsfrage der vorliegenden Bachelorarbeit lässt sich analysieren, dass organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst so gestaltet sein müssen, dass sie individuelle Ressourcen nicht nur voraussetzen, sondern auch aktiv unterstützen. Resilienz fördernd ist der Sozialdienst somit dann, wenn er Belastungen nicht individualisiert, sondern durch Führung, Supervision, Wertschätzung,

Handlungsspielräume, transparente Strukturen und ausreichende Ressourcen gemeinsam bearbeitbar macht.

6 Zwischenfazit

Der Theorieteil (Kapitel 2-5) und die dazugehörige Literatur zeigen, dass Resilienz von Sozialarbeitenden nicht allein von persönlichen Fähigkeiten abhängt, sondern im Zusammenspiel mit sozialen und organisationalen Bedingungen entsteht (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019, S. 9–11; Welter-Enderlin, 2012). Persönliche Ressourcen wie Selbstwahrnehmung, Selbstwirksamkeit, Problemlösefähigkeit und Stressbewältigung können zwar Belastungen abfedern, reichen jedoch nicht aus, wenn dauerhaft belastende Arbeitsbedingungen bestehen (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019, S. 30, 42–43; Kitze, 2022, S. 166–167; Rose, 2025). Gerade im Sozialdienst wird deutlich, weshalb organisationale Bedingungen für die Resilienz relevant sind. Rechtliche Vorgaben, Bürokratie, hohe Fallzahlen und begrenzte Ressourcen können fachliche Handlungsspielräume, persönliche Beratung und Reflexion einschränken (Klatetzki, 2018; Menezes, 2012, S. 36–38, 153, 251–252). Gleichzeitig stehen Sozialarbeitende im Spannungsfeld zwischen Hilfe, Kontrolle sowie fachlichen und ethischen Ansprüchen, was das Belastungserleben zusätzlich verstärken kann (Staub-Bernasconi, 2018, S. 111–123). Daraus folgt, dass Resilienz fördernde Rahmenbedingungen nicht nur die individuelle Bewältigung stärken, sondern auch strukturelle Belastungen verringern müssen. Dafür sind klare Zuständigkeiten, transparente Kommunikation, ausreichende Ressourcen, realistische Arbeitsbelastungen sowie soziale Unterstützung und Reflexionsmöglichkeiten zentral. Ebenso braucht es eine Organisationskultur, in der Fehler und Belastungen ohne Schuldzuweisung angesprochen werden können (Haas et al., 2022a, S. 37; Haas et al., 2022b, S. 124, 207; Unkrig, 2021, S. 117–130). Das Trigon-Modell verdeutlicht, dass Strukturen, Ressourcen, Führung, Kommunikation und Organisationskultur zusammenwirken und nicht getrennt voneinander betrachtet werden können (Glasl et al., 2020, S. 81–87). Dies knüpft an die Salutogenese an, wonach Anforderungen besonders dann gesundheitsförderlich bewältigt werden können, wenn sie als verständlich, handhabbar und sinnvoll erlebt werden. Resilienz fördernde organisationale Rahmenbedingungen müssen Sozialarbeitenden daher Orientierung, Handlungsmöglichkeiten, soziale Unterstützung und Reflexionsräume bieten, damit sie langfristig handlungsfähig bleiben können (Antonovsky & Franke, 1997, zitiert nach Bäuerlen, 2014, S. 72–79; Petzold, 2010, S. 7).

7 Methodik

Nachdem die theoretischen Grundlagen erläutert wurden, wird im Folgenden das Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfrage dargestellt. Dabei wird genauer auf das Forschungsdesign, das Sampling, die Datenerhebung und die Datenauswertung eingegangen. Zum Schluss folgt eine kritische Auseinandersetzung mit dem Forschungsprozess, für den sich die Autorinnen der vorliegenden Arbeit entschieden haben.

7.1 Forschungsdesign

Zur Untersuchung der Forschungsfrage dieser Bachelor-Thesis wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Dies entstand aus der Zielsetzung sowie der definierten Forschungsfrage, wie organisationale Rahmenbedingungen zur Förderung der Resilienz von Sozialarbeitenden beitragen können. Aufgrund der Komplexität und Kontextabhängigkeit des Forschungsfeldes eignet sich ein qualitatives Vorgehen besonders, da dadurch tiefgründigere Daten aus dem Untersuchungsfeld gewonnen werden können (Kuckartz & Rädiker, 2024b, S. 8). Diese Daten zielen nicht auf Verallgemeinerung ab, sondern ermöglichen eine detaillierte Analyse (Kaiser, 2021, S. 84). Ein qualitatives Forschungsdesign eignet sich mit Blick auf die vorliegende Forschungsfrage besonders, da es durch die subjektiven Perspektiven der Expert:innen spezifische Zusammenhänge aufdeckt, die sonst unentdeckt bleiben würden (Dresing & Pehl, 2018, S. 7). Durch das Befragen von Expert:innen wird das subjektive Erleben über herrschende organisationale Rahmenbedingungen und Prozesse sowie praxisnahe Erfahrungen zugänglich gemacht. In der Ausarbeitung der Methodik wurde sich vertieft mit der Interviewmethode auseinandergesetzt. Aus dem gewählten qualitativen Vorgehen ergibt sich die Wahl von Interviews als geeignetes Erhebungsinstrument. Interviews ermöglichen laut Kuckartz und Rädiker (2024b, S. 8) das Erfassen tiefgründiger Daten sowie das Aufdecken impliziter Annahmen und Widersprüche. Aufbauend auf dem gewählten Forschungsdesign und der Erhebungsmethode wird im Folgenden die Rekrutierung der Expert:innen vorgestellt. Da die Forschungsfrage darauf abzielt, fundiertes Fach- und Erfahrungswissen zu analysieren, ist es von zentraler Bedeutung, die Stichprobenauswahl gezielt vorzunehmen. Im folgenden Kapitel werden daher die Auswahl der Expert:innen sowie die Auswahlkriterien genauer erläutert.

7.2 Sampling

Die theoretische Grundgesamtheit der vorliegenden Untersuchung umfasst Sozialarbeitende, die in einem Sozialdienst im Kanton Bern tätig sind. Aufgrund des qualitativen Forschungsdesigns und der begrenzten Anzahl der befragten Personen wird jedoch keine statistische Repräsentativität angestrebt. Ziel ist vielmehr, anhand der Perspektiven der befragten Sozialarbeitenden vertiefte Einblicke in die wahrgenommenen organisationalen Rahmenbedingungen sowie deren Bedeutung für die Resilienz zu gewinnen. Die Stichprobe umfasst sechs Personen, wobei jeweils drei Sozialarbeitende aus je zwei Betrieben im Kanton Bern befragt wurden. Die Sozialarbeitenden stammen aus Sozialdiensten, die nicht polyvalent organisiert sind. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass die

Expert:innen aus zwei Betrieben stammen, was die Aussagekraft für die gesamte Schweiz begrenzt. Zudem handelt es sich um eine Gelegenheitsstichprobe (Ritschl et al., 2016, S. 63), da die Expert:innen aus dem näheren beruflichen Umfeld der Autorinnen dieser Arbeit stammen.

Um gezielte Expert:innen auszuwählen, ist es wichtig, die Stichprobe sinnvoll zu gestalten. Zentral ist, Kriterien zur Bestimmung der Expert:innen zu formulieren. Gläser und Landes (2006, S. 113; zitiert nach Kaiser 2021, S. 85) stützen sich hierfür auf die folgenden drei Kriterien.

- «Welcher Experte verfügt über die relevanten Informationen?
- Welcher dieser Experten ist am ehesten in der Lage, präzise Informationen zu geben?
- Welcher dieser Experten ist am ehesten bereit und verfügbar, um diese Informationen zu geben?»

Auch die Autorinnen der vorliegenden Arbeit nahmen diese drei Kriterien als Grundlage für die Auswahl der Expert:innen. Durch die Literatur von Kaiser (2021, S. 9, 44) wurde zudem deutlich, dass sich Expert:innen anhand ihres Wissens und ihrer Position ergeben. Aus diesem Grund waren weitere Kriterien ein Bildungsabschluss von mindestens einem Bachelor in Sozialer Arbeit sowie die Anforderung, mindestens fünf Jahre Berufserfahrung in einem Sozialdienst aufzuweisen. Die Berufserfahrung der interviewten Personen lag zwischen 8 und 30 Jahren. Durch den Bildungsabschluss wurde zudem das Alter der Expert:innen eingegrenzt. Die Befragten waren zwischen 32 und 54 Jahre alt. Die Literatur von Booth (2021) zeigt, dass der Anteil von Frauen im Studium der Sozialen Arbeit und der Sozialpädagogik zwischen 76 und 82 Prozent liegt. Daraus kann geschlossen werden, dass Frauen schliesslich auch im Berufsfeld der Sozialen Arbeit mehr vertreten sind als Männer. Die Stichprobe der vorliegenden Arbeit sollte sich an der tatsächlichen Geschlechterverteilung im Berufsfeld der Sozialen Arbeit orientieren, weshalb vier Frauen und zwei Männer befragt wurden.

Nachdem die Grundgesamtheit, die Auswahl der Stichprobe sowie die Kriterien zur Bestimmung der Expert:innen genau erläutert wurden, wird im folgenden Kapitel die Datenerhebung aufgegriffen. Der Fokus liegt dabei auf dem Erhebungsinstrument, dem Setting sowie dem genauen Ablauf.

7.3 Datenerhebung

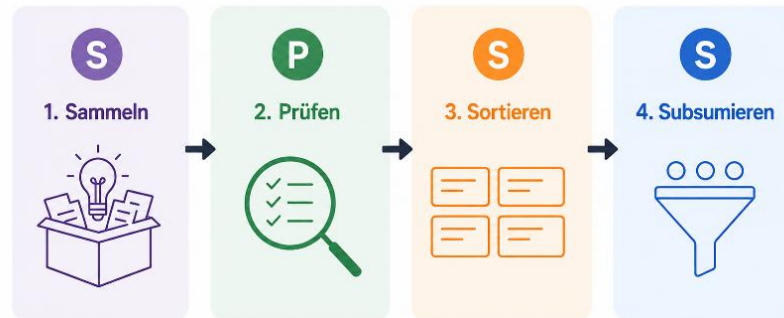
Für die Datenerhebung wurden, wie bereits in den vorherigen Kapiteln erläutert, semi-strukturierte Expert:innen-Interviews durchgeführt. Diese haben laut Kühn und Koschel (2022, S. 119) zum Ziel, Fach- und Erfahrungswissen sowie subjektive Perspektiven zu erfassen. Die Datenerhebung wurde gemeinsam mit Expert:innen durchgeführt. In den folgenden Unterkapiteln werden die Entwicklung des Interviewleitfadens sowie die Durchführung der Expert:innen-Interviews näher erläutert.

7.3.1 Entwicklung des Leitfadens

Die semi-strukturierte Form der Expert:innen-Interviews bietet mithilfe des vorbereiteten Interviewleitfadens eine Struktur entlang der definierten Forschungsfrage (Kühn & Koschel, 2022, S. 110-111). Der erstellte Leitfaden ist nicht endgültig, sondern kann während der Interviews je nach Gesprächsverlauf angepasst werden. Dadurch wird es ermöglicht, auf aufkommende Themen

einzugehen, die aus Sicht der interviewten Person von zentraler Bedeutung sind (S. 110-111). Für die Datenerhebung wurde ein Interviewleitfaden erstellt, der dem Zitat von Helfferich (2022, S. 876) «So offen wie möglich, so strukturierend wie nötig» entspricht. Der Interviewleitfaden wurde auf Grundlage der Literatur von Dresing und Pehl (2024), Helfferich (2022), Kaiser (2021), Kruse (2015) sowie Kühn und Koschel (2022) erstellt. Um den Leitfaden zu konstruieren, wurde das SPSS-Verfahren, das zur besseren Übersicht in Abbildung 4 dargestellt ist (Helfferich, 2022, S. 884), angewendet.

Abbildung 4
Das SPSS-Verfahren



Bemerkung. Diese Abbildung lehnt sich an Helfferich (2022, S. 884)
Quelle. Mit OpenAI (2026) generiertes Bild.

Dabei wurden im ersten Schritt, dem Sammeln, mittels eines Brainstormings alle Fragen gesammelt, die für die vorliegende Forschungsfrage und das Forschungsinteresse relevant sind. Es war von Bedeutung, dass den Gedanken freier Lauf gelassen wurde und die Formalitäten zweitrangig blieben. Im zweiten Schritt, dem Prüfen, wurden die Ergebnisse des Brainstormings kritisch überprüft. Es ist wichtig, dass nur Fragen in den Leitfaden aufgenommen werden, die neue Informationen liefern und nicht ausschliesslich aus der bestehenden Literatur beantwortet werden können. Im dritten Schritt, dem Sortieren, wurden die ausgearbeiteten Fragen gebündelt. Dafür wurden die erarbeiteten Fragen in Themenblöcke gegliedert. Die Themenblöcke des Leitfadens waren wie folgt aufgeteilt:

- Einordnung der Expertise
- Organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst
- Organisationale Verantwortung für Resilienz und Burnout
- Unterstützende organisationale Faktoren
- Grenzen organisationaler Unterstützung
- Zukunftsperspektive
- Abschluss

Durch das Einordnen in Themenblöcke gelang es, eine Struktur des Leitfadens zu schaffen, die auch für die Datenauswertung hilfreich war (Kapitel 7.4 und 7.5). Im vierten Schritt, dem Subsumieren, liegt der Fokus auf dem Zusammenfassen und Formulieren der erarbeiteten Fragestellungen. Hierbei ist es zentral, dass die Fragen des Leitfadens so formuliert werden, dass die Befragten zum Erzählen angeregt werden.

Aufgrund des genannten Vorgehens wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, welcher sich wie folgt gestaltet:

- Vorstellung des Titels und der Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit
- Danksagung und Rahmung des Interviews
- Demografische Angaben

Da es sich beim Erhebungsinstrument um ein semi-strukturiertes Expert:innen-Interview handelte, war der Ablauf nicht strikt geregelt (Kühn & Koschel, 2022, S. 110-111). Die Reihenfolge der Fragen konnte situationsbedingt angepasst werden. Dies ermöglichte den Interviewerinnen konkret auf die Antworten der Interviewten einzugehen und diese zu vertiefen. Aufbauend auf dem SPSS-Verfahren (Helfferich, 2022, S. 884) wurde schliesslich die Gestaltung der Fragestellungen des Leitfadens, die auf Dresing und Pehl (2024, S. 10-11) stützten, angepasst. Es wurden textgenerierende Fragen formuliert, um den Einstieg in einen neuen Themenblock zu gestalten. Um tiefgründige Antworten der Expert:innen zu erhalten, setzten die Interviewerinnen Aufrechterhaltungsfragen in den Leitfaden (Kapitel 13) ein. Da sich die vorliegende Forschungsfrage auf die Prozesse innerhalb einer Organisation bezieht, war es notwendig, prozessorientierte Fragen in das Interview einzubauen.

7.3.2 Durchführung der Expert:innen-Interviews

Die Interviews mit den Expert:innen wurden über MS-Teams durchgeführt und aufgezeichnet. Zur Sicherheit wurden alle Interviews zusätzlich mit der Applikation *Sprachmemos* von Apple aufgenommen. Die Interviews fanden zwischen dem 24.02.2026 und dem 09.03.2026 statt. Der angestrebte Zeitrahmen der Interviews betrug 60 bis 90 Minuten. Die tatsächliche Minimaldauer betrug 30 Minuten, die Maximaldauer fast 120 Minuten. Es wurden Einzelinterviews durchgeführt, bei denen beide Autorinnen der vorliegenden Arbeit anwesend waren. Vorab wurde geklärt, wer von beiden das Interview durchführt. Die Interviewten erhielten im Vorfeld den ausgearbeiteten Leitfaden, um sich mit der Thematik des Interviews auseinanderzusetzen. Durch diesen Vorgang wurde den Sozialarbeitenden die Möglichkeit gegeben, ihre Teilnahme am Interview zu überdenken und allenfalls zurückzuziehen. Ausserdem wurde den Interviewten eine Einverständniserklärung zugestellt, welche sie vor der Durchführung des Interviews unterzeichnen mussten. Die Fachbegleitung der vorliegenden Arbeit teilte mit, dass es nicht erforderlich ist, die unterzeichneten Einverständniserklärungen im Anhang beizufügen. Der Grund dafür ist, dass die Anonymität andernfalls nicht gewährleistet ist. Im Folgenden wird der konkrete Ablauf der Expert:innen-Interviews dargestellt.

Sobald die Aufzeichnung in MS-Teams gestartet wurde, folgte eine kurze Einstiegsphase, in der sich die Interviewerinnen und die interviewte Person gegenseitig vorstellten. Dazu erläuterte die interviewführende Person den Titel und die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit sowie worum es im Interview gehen wird. Ausserdem wurde kurz der Nutzen des semi-strukturierten Expert:innen-Interviews erläutert. Darauf folgten eine kurze Danksagung und eine Rahmung, in der sich die Autorinnen der vorliegenden Arbeit für die freiwillige Teilnahme am Interview bedankten. Ebenfalls wurde auf die Anonymität der Antworten hingewiesen und betont, dass es keine richtigen oder falschen

Antworten gibt. Es wurde kommuniziert, dass die persönliche Sichtweise und das Erleben der Expert:in im Zentrum stehen. Die Interviewten wurden darauf hingewiesen, dass Fragen jederzeit gestellt werden dürfen oder kommuniziert werden sollen, wenn sie nicht beantwortet werden möchten. Zur genaueren Beschreibung der Expert:innen wurden demografische Angaben zum höchsten Bildungsabschluss, zur Berufserfahrung und zum Alter erhoben.

Nach der beschriebenen Einstiegsphase folgte der inhaltliche Teil der Interviews. Dafür wurde das Expert:innen-Interview entlang des vorbereiteten semi-strukturierten Leitfadens durchgeführt. Jeder Themenblock wurde schrittweise erfragt. Dabei variierte die Reihenfolge der Fragen innerhalb der Themenblöcke je nach Antwort der Expert:in. Teilweise wurde eine Frage übersprungen, sofern die Interviewperson die Antwort bereits gegeben hatte. Während der Interviews führten beide Autorinnen dieser Arbeit Notizen, um später auf relevante Punkte zurückzukommen. Die interviewführende Person versuchte das Interview so zu gestalten, dass ein angenehmes und entspanntes Klima herrschte. Im Gesprächsverlauf zeigte sich dies durch vereinzelt Lachen beider Parteien oder durch kurze humorvolle Kommentare. Auf den inhaltlichen Teil folgte schliesslich die Abschlussphase des Interviews. Hier wurde den Interviewten Raum für Ergänzungen gelassen. Danach folgten die Verabschiedung und ein erneuter Dank der Autorinnen der vorliegenden Arbeit. Die Aufzeichnung in MS-Teams wurde schliesslich gestoppt. Zur Wertschätzung der Teilnahme am Interview überreichten die Interviewerinnen den Befragten zu einem späteren Zeitpunkt eine kleine Aufmerksamkeit.

Nachdem Genaueres über die Datenerhebung, die Entwicklung des Leitfadens und die Durchführung der semi-strukturierten Expert:innen-Interviews erläutert wurde, wird im Folgenden auf die Datenaufbereitung und Datenauswertung eingegangen. Es wird dargelegt, wie die gewonnenen Interviewdaten verarbeitet und schliesslich ausgewertet wurden.

7.4 Datenaufbereitung

Die mit MS-Teams durchgeführten Interviews wurden während der Aufnahme mithilfe künstlicher Intelligenz direkt in MS-Teams transkribiert. Die Online-Durchführung der Interviews ermöglichte eine flexible Terminvereinbarung sowie eine ortsunabhängige Durchführung. Durch die Aufzeichnung aller Interviews konnte sichergestellt werden, dass alle Daten lückenlos erfasst wurden. Im Nachgang wurden alle Transkripte anhand der Audioaufnahmen überprüft und angepasst. Dafür wurde auf die Transkriptionsregeln von Kuckartz und Rädiker (2024a, S. 2-3) zurückgegriffen. Wichtig zu erwähnen ist, dass die Fachbegleitung der vorliegenden Arbeit darauf hinwies, dass keine detaillierten Transkriptionen gemäss den Transkriptionsregeln erforderlich sind. Aus diesem Grund wurden einzelne Transkriptionsregeln ausgewählt, die in der folgenden Tabelle (Tabelle 1) dargestellt werden.

Tabelle 1
Berücksichtigte Transkriptionsregeln

Bereich	Transkriptionsregel	Beispiel
Sprechbeiträge	Jeder Sprechbeitrag wird in einem eigenen Absatz dargestellt.	M Wie lange arbeitest du schon in diesem Handlungsfeld? B Seit 7 Jahren.
	Sprechbeiträge der Interviewten werden mit «B» (befragte Person) und die der interviewenden Person mit «M» (moderierende Person) gekennzeichnet. Im Falle mehrerer Personen wird die Kennzeichnung um «1» oder «2» ergänzt. Diese Kennzeichnungen werden jeweils fett gesetzt.	M1 Wie erleben Sie den Arbeitsalltag? B Es gibt sehr stressige Situationen. M2 Können Sie eine solche kurz beschreiben?
Inhalt und Grammatik	Die Transkriptionen erfolgen wörtlich.	
	Sprechbeiträge mit Grammatikfehlern werden übernommen.	B Ich habe viel Fälle.
	Wörter aus dem Dialekt werden, wenn sie für den Kontext relevant sind, ins Hochdeutsche übersetzt.	Original: Das isch mega streng. Transkript: Das ist sehr anstrengend.
Bestätigungen und Einwürfe	Zustimmende Lautäußerungen (beispielsweise «mhm», «aha») werden im Transkript als solche aufgeführt.	B Die Arbeitsbelastung ist sehr hoch M Mhm.

	Einwürfe wie «Ja», «Nein», «Genau» werden im Transkript in einem eigenen Absatz aufgeführt.	B Es ist oft sehr stressig. M Ja. B Vor allem wenn bei hohen Fallzahlen.
Pausen, Betonungen, Lautäusserungen	Pausen werden nicht markiert.	
Anonymisierung	Alle Angaben zu Personen, Organisationen oder Sonstigem werden anonymisiert. Die Namen der Autorinnen der vorliegenden Arbeit werden nicht anonymisiert.	B Ich arbeite in [XY].

Quelle: Kuckartz und Rädiker (2024a, S. 2-3).

Die überarbeiteten Transkripte dienen schliesslich zur Datenauswertung, welche im folgenden Kapitel genauer dargestellt wird.

7.5 Datenauswertung anhand der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse

Für die Datenauswertung wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2024b) verwendet. Durch diese gelingt es, das umfangreiche Datenmaterial, welches anhand der semi-strukturierten Interviews gesammelt wurde, systematisch auszuwerten. In diesem Kapitel wird die Datenauswertung anhand von sechs der sieben Phasen nach Kuckartz und Rädiker (2024b, S. 118-128, 132-154) dargestellt.

7.5.1 Phase 1: Initiierende Textarbeit, Memos, Fallzusammenfassungen

Die erste Phase der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2024b, S. 118-128, 132-133) umfasst zunächst das sorgfältige Lesen der Transkripte in MAXQDA (kostenlose Testversion). Das Ziel dieser Phase ist es, ein Gesamtverständnis der einzelnen durchgeführten Interviews und ihrer Inhalte zu entwickeln. Dabei werden zentrale Begriffe und wichtige Textstellen zur Forschungsfrage herausgearbeitet und in MAXQDA (kostenlose Testversion, 2026) markiert. Die beim Lesen aufgetretenen Gedanken wurden in sogenannten Memos in MAXQDA (kostenlose Testversion) festgehalten. Durch diesen Vorgang gelang es, sich eine Übersicht über das Datenmaterial zu

verschaffen und bereits mögliche Zusammenhänge festzustellen. Gemäss Kuckartz und Rädiker (2024b, S. 124) sollten zum Schluss Zusammenfassungen der jeweiligen Interviews verfasst werden. Diese wurden schliesslich mithilfe von künstlicher Intelligenz (OpenAI, 2026) zusammengefasst und in einem Word-Dokument als Fliesstext auf einer halben Seite festgehalten.

7.5.2 Phase 2: Hauptkategorien entwickeln

Die zweite Phase der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2024b, S. 133-134) umfasst die Bildung der Hauptkategorien und damit das systematische Einordnen der unterschiedlichen Interviewinhalte. Ziel dieser Phase ist es, Hauptkategorien zu entwickeln, die den Interviewinhalten entsprechen und den Grundstein für das weitere Vorgehen bilden. Die Hauptkategorien wurden in einem ersten Schritt deduktiv auf Grundlage der Forschungsfrage, der herangezogenen theoretischen Grundlagen sowie des Interviewleitfadens entwickelt (S. 70-77). In einem zweiten Schritt, der nach der Durchführung der Interviews folgte, wurden die erarbeiteten Hauptkategorien schliesslich mithilfe des Datenmaterials der Transkripte induktiv ergänzt und angepasst (S. 82-103). Damit die Codierung möglichst eindeutig erfolgen konnte, wurde auf eine präzise Formulierung der Hauptkategorien geachtet. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der ersten Phase dienten hierbei als Unterstützung. Die herausgearbeiteten Hauptkategorien konnten auf den Themenblöcken des Leitfadens aufbauen werden. Die definierten Hauptkategorien wurden aufgrund der Datenmenge breit gefasst. Abschliessend dieser Phase wurden die definierten Hauptkategorien in MAXQDA (kostenlose Testversion, 2026) erfasst. Das Entwickeln und Definieren der Hauptkategorien erfolgten gemeinsam durch beide Autorinnen der vorliegenden Arbeit

Die folgende Tabelle (Tabelle 2) zeigt die definierten Hauptkategorien und deren Ziele für die vorliegende Untersuchung.

Tabelle 2

Definierte Hauptkategorien und deren Ziele für die vorliegende Untersuchung

Definierte Hauptkategorie	Ziel der Kategorie
1. Arbeitsbezogene Herausforderungen	Diese Kategorie soll Belastungen und Herausforderungen im Arbeitsalltag von Sozialarbeitenden im Sozialdienst aufzeigen.
2. Organisationale Rahmenbedingungen	Diese Kategorie betrifft die organisationalen Rahmenbedingungen eines Sozialdienstes.
3. Hemmende Faktoren für die Stärkung der Resilienz und Burnout-Prävention	Diese Kategorie soll sowohl organisationale als auch individuelle Faktoren sichtbar machen, die die Stärkung der Resilienz oder die Prävention von Burnout beeinträchtigen.

4. Förderliche Faktoren für Resilienz und Burnout-Prävention	Diese Kategorie soll sowohl organisationale als auch individuelle Faktoren aufzeigen, die zur Stärkung der Resilienz und zur Prävention von Burnout beitragen.
5. Entwicklungsbedarf bei Resilienzförderung/Burnoutminderung	Diese Kategorie soll mögliche Verbesserungen in einem Sozialdienst zur Förderung der Resilienz und zur Minderung von Burnout festhalten.
6. Verständnis von Resilienz	Diese Kategorie soll das Verständnis der Interviewperson sowie die Organisation von Resilienz widerspiegeln.
7. Verständnis von Burnout	Diese Kategorie soll das Verständnis der Interviewperson sowie der Organisation von Burnout widerspiegeln.

Das eigentliche Vorgehen der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2024b) sieht vor, dass nach der Entwicklung der Hauptkategorien (Phase 2) zunächst die Codierung des Datenmaterials zu den Hauptkategorien erfolgt (Phase 3). Dieser Schritt wurde im methodischen Vorgehen der vorliegenden Arbeit bewusst nicht als eigenständige Phase durchgeführt. Da die entwickelten Hauptkategorien zunächst breit formuliert wurden, erschien es sinnvoll, sie vor der eigentlichen Codierung weiter zu präzisieren. Aus diesem Grund erfolgte im nächsten Schritt die Bildung von Subkategorien (Phase 4), die eine differenziertere Strukturierung des Datenmaterials ermöglichten.

7.5.3 Phase 4: Induktiv Subkategorien bilden

In der vierten Phase der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2024b, S. 138-142) steht das Bilden von Subkategorien im Zentrum. Für die Bildung der Subkategorien wurden die Transkripte erneut gelesen und unter Einbezug der definierten Hauptkategorien betrachtet. Durch diesen Vorgang konnten sowohl wiederkehrende als auch unterschiedliche Inhalte festgestellt werden. So gelang es, das Datenmaterial systematisch und strukturiert zu erfassen und schliesslich in Subkategorien zu gliedern. Die Subkategorien wurden gemeinsam von beiden Autorinnen der vorliegenden Arbeit gebildet.

7.5.4 Phase 5: Daten mit Subkategorien codieren

In der fünften Phase der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2024b, S. 142-147) steht das Codieren der Subkategorien in MAXQDA (kostenlose Testversion) im Vordergrund. Da diese Phase ein aufwendiges Vorgehen erfordert, wurden die insgesamt sechs Transkripte zwischen den beiden Autorinnen dieser Arbeit aufgeteilt. Bei Unsicherheiten im Codierungsprozess war ein regelmässiger Austausch notwendig, um möglichst ein einheitliches

Verständnis der Aussagen zu gewährleisten. Für die Codierung wurden die Transkripte erneut sorgfältig durchgelesen und den in der vierten Phase erstellten Subkategorien zugeordnet. Es war möglich, dass eine Aussage mehreren Subkategorien zugeordnet werden konnte, wobei teilweise nur einzelne Wörter einer Subkategorie zugewiesen wurden. Am Ende der codierten Transkripte kristallisierte sich heraus, welche Subkategorien Überschneidungen aufwiesen und daher zusammengefasst werden konnten. Dies wurde in einem weiteren Schritt unternommen. Dabei wurde geprüft, ob bereits codierte Aussagen inhaltlich weiterhin zu den neu zusammengefassten Subkategorien passten.

7.5.5 Phase 6: Einfache und komplexe Analyse

In der sechsten Phase der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2024b, S. 147-154) besteht das Ziel darin, die gewonnenen Daten zu analysieren und die Ergebnisdarstellung vorzubereiten. Kuckartz und Rädiker (2024b, S. 147-154) unterscheiden dabei zwischen verschiedenen Auswertungsprozessen. Für die vorliegende Arbeit wurden als zentrale Analyseformen die kategorienbasierte Analyse entlang der Hauptkategorien, die Analyse der Zusammenhänge zwischen den Subkategorien einer Hauptkategorie sowie die tabellarische Fallübersicht gewählt. Der Fokus lag dabei auf den Themen des gesamten Datenmaterials. Als Vorbereitung wurden Zusammenfassungen der Haupt- und Subkategorien sowie der codierten Aussagen mithilfe von künstlicher Intelligenz (OpenAI, 2026) erstellt. Diese wurden anschliessend in eine Excel-Tabelle exportiert und dort zusammengeführt. Für die technische Umsetzung wurden in MAXQDA (kostenlose Testversion, 2026) mithilfe des Summary-Grids (VERBI Software, 2022, S. 537-542) die Zusammenfassungen übersichtlich dargestellt. Dadurch konnten Gemeinsamkeiten, Unterschiede und weitere Auffälligkeiten zwischen den einzelnen Interviews leichter erfasst werden. In der Analyse war es von Bedeutung, nicht die Häufigkeit einzelner Themen zu erfassen, sondern die inhaltliche Bedeutung der codierten Aussagen. Aus diesem Grund wurden die codierten Aussagen der jeweiligen Subkategorien erneut auf Gemeinsamkeiten, Unterschiede und weitere Besonderheiten hin geprüft (S. 537-542). Bereits während der sechsten Phase wurden Erkenntnisse, die der Verschriftlichung der Ergebnisse dienen, in einem separaten Word-Dokument festgehalten. Dieses Vorgehen wird von Kuckartz und Rädiker (2024b, S. 148) empfohlen. Durch diesen Vorgang konnten die Autorinnen der vorliegenden Arbeit in der siebten Phase (Kapitel 8), auf zentrale Aussagen Bezug nehmen. Ebenfalls konnten so Beispielzitate für die Ergebnisdarstellung herausgearbeitet werden. Nach der sechsten Phase folgte die siebte Phase, Ergebnisse verschriftlichen und Vorgehen dokumentieren, was in Kapitel 8 im Detail erläutert wird.

7.6 Reflexion des Forschungsprozesses

Während des gesamten Forschungsprozesses ergaben sich neben methodischen Erkenntnissen auch Verbesserungsvorschläge für weitere wissenschaftliche Arbeiten mit einem ähnlichen methodischen Vorgehen. Im Folgenden werden diese erläutert.

Um den erarbeiteten Leitfaden zu überprüfen und allenfalls Anpassungen für die definitiven Interviews vorzunehmen, empfehlen Kühn und Koschel (2022, S. 121) die Durchführung eines Testinterviews. Eine derartige Testdurchführung wurde im methodischen Vorgehen der vorliegenden Arbeit nicht durchgeführt. Zudem fiel auf, dass sich das erste Interview, Interview 6, von den übrigen unterscheidet. Obwohl für alle Interviews derselbe Leitfaden verwendet wurde, zeigte sich im Interview 6 eine andere Gesprächsführung, eine geringere Vertiefung einzelner Themen und damit auch eine kürzere Interviewdauer. Die Autorinnen dieser Arbeit erklären dies mit ihrer noch begrenzten Erfahrung in der Durchführung semi-strukturierter Expert:innen-Interviews. Mit zunehmender Anzahl der geführten Interviews wurden sie routinierter, trauten sich vertiefter nachzufragen und konnten spontaner auf unvorhersehbare Aussagen der Interviewten reagieren. Dadurch fielen die späteren Interviews teilweise länger und inhaltlich vertiefter aus. Zudem empfehlen Kuckartz und Rädiker (2024b, S. 138), die in der vierten Phase entwickelten Subkategorien durch Definitionen und Beispielzitate aus den Interviews zu ergänzen. Ein solches Vorgehen hätte den Autorinnen der vorliegenden Arbeit das eindeutige Zuordnen von Aussagen zu Subkategorien vermutlich erleichtert. Die Subkategorien wurden zwar auf Grundlage der Interviewinhalte entwickelt und laufend angepasst, jedoch wurden weder Definitionen für die einzelnen Subkategorien noch Beispielzitate festgehalten. Ein konsequenteres Vorgehen hätte die Nachvollziehbarkeit der Codierung sowie die Zuordnung einzelner Aussagen weiter verbessert. Die Codierung der Interviews erfolgte von den beiden Autorinnen dieser Arbeit jeweils einzeln. Dadurch lässt sich nicht ausschliessen, dass einzelne Aussagen unterschiedlich interpretiert und entsprechend unterschiedlich codiert wurden. Aufgrund der Unsicherheiten bei den Codierungen fand ein regelmässiger Austausch statt, um unterschiedliche Interpretationen sichtbar zu machen und Zuordnungen zu diskutieren. Eine formale Intercoder-Reliabilität wurde jedoch nicht durchgeführt. Ebenso erfolgte seitens der Interviewten keine nachträgliche kommunikative Validierung. Der Austausch zwischen den Autorinnen der vorliegenden Arbeit unterstützte die Reflexion des Prozesses beim Codieren, ersetzte jedoch keine standardisierte Überprüfung der Übereinstimmung. Helfferich (2011, S. 130) beschreibt, dass bei der Durchführung von Interviews eine vertrauensvolle und freundliche Atmosphäre von Bedeutung ist. Dies gelang den Autorinnen dieser Arbeit in den durchgeführten Interviews gut. Während der Gespräche herrschte eine angenehme Atmosphäre, geprägt von lockeren Gesprächsverläufen, gegenseitigem Lachen und humorvollen Zwischenbemerkungen. Ausserdem ist es zielführend, wenn Interviewende einen Raum schaffen, in dem sich Interviewte entfalten und ihre Aussagen und Gedanken frei äussern können (Helfferich, 2011, S. 114). Dies zeigte sich in den Interviews durch eine vertiefte Auseinandersetzung mit teilweise auch kritischen Themen. In den Interviews und bei der Bearbeitung des Datenmaterials entstand der Eindruck, dass die Interviewten ihre Ansichten offen kommunizierten und zwischen ihnen und den Autorinnen der vorliegenden Arbeit eine vertrauensvolle Atmosphäre herrschte. Aufgrund der Stichprobe ist bei der Generalisierung der Ergebnisse auf die gesamte Schweiz Vorsicht geboten. Die befragten Expert:innen stammen ausschliesslich aus zwei Sozialdiensten des Kantons Bern. Andere

Regionen der Schweiz, beispielsweise die Westschweiz oder das Tessin, wurden nicht in die Untersuchung einbezogen. Die verschiedenen Landesregionen unterscheiden sich sowohl sprachlich als auch kulturell. Daher lässt sich nicht ausschliessen, dass sich auch die organisationalen Rahmenbedingungen zwischen den Regionen unterscheiden. Ausserdem wurde den Autorinnen der vorliegenden Arbeit deutlich, dass die Nähe zum Forschungsfeld sowohl einen Vorteil als auch Herausforderungen mit sich brachte. Einerseits ermöglichte der vorhandene Praxisbezug einen erleichterten Zugang zu den Befragten und unterstützte das methodische Vorgehen. Andererseits wurden die Autorinnen dieser Arbeit wiederholt mit Situationen konfrontiert, die sie aus ihrem Berufsalltag kannten. Die Herausforderung bestand darin, Aussagen aus den Interviews nicht vorschnell auf Grundlage eigener Erfahrungen zu beurteilen. Deshalb wurde versucht, die Aussagen der Interviewten möglichst offen und nachvollziehbar zu interpretieren. Da alle sechs Interviews online über MS-Teams durchgeführt wurden, muss bei der Auswertung berücksichtigt werden, dass nonverbale Signale der Interviewten möglicherweise weniger deutlich wahrgenommen wurden als in persönlichen Gesprächen. Abschliessend ist zu betonen, dass die Nutzung künstlicher Intelligenz einzelne Arbeitsschritte erleichterte, jedoch eine kritische Prüfung aller Inhalte auf mögliche Fehlinformationen erforderte. Insgesamt ist die Auswertung als interpretative Rekonstruktion der Perspektiven der befragten Sozialarbeitenden zu verstehen. Die Ergebnisse stellen keine objektiven Nachweise für die Wirksamkeit einzelner organisationaler Massnahmen dar, sondern nachvollziehbar verdichtete Hinweise auf wiederkehrende Belastungen, Ressourcen und Deutungsmuster im untersuchten Feld. Nachdem das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit erläutert und kritisch reflektiert wurde, werden im nächsten Kapitel die Forschungsergebnisse detailliert dargestellt. Um diese ersichtlich darzustellen, werden wichtige Erkenntnisse aus den Expert:innen-Interviews anhand der Haupt- und Subkategorien aufgezeigt.

8 Forschungsergebnisse

Zur visuellen Darstellung der Datenanalyse wurde ergänzend ein Code-Matrix-Browser in MAXQDA (kostenlose Testversion) erstellt (Kuckartz & Rädiker, 2024b, S. 227; VERBI Software, 2022, S. 48, 99, 394-396). Der Code-Matrix-Browser (Abbildung 5) zeigt die Verteilung der codierten Textstellen über die sechs Interviews sowie die Haupt-, Sub- und Sub-Subkategorien. Dadurch werden Schwerpunkte und Muster im Datenmaterial sichtbar. In den Zeilen sind die Kategorien aufgeführt, in den Spalten die einzelnen Interviews. Die Zahlen in den Zellen zeigen, wie häufig ein Code in einem Interview vergeben wurde. Die farbliche Markierung visualisiert diese Häufigkeit. Leere beziehungsweise weiße Zellen bedeuten, dass keine Codierung vorliegt. Blaue Zellen weisen auf eine geringe bis mittlere Anzahl an Codierungen hin. Je dunkler die Farbgebung ist, desto häufiger wird eine Kategorie codiert. Rötliche Zellen kennzeichnen eine besonders hohe Häufigkeit der Codierungen und damit eine starke thematische Verdichtung innerhalb eines Interviews.

Besonders viele Codierungen zeigen sich bei den arbeitsbezogenen Herausforderungen, den organisationalen Rahmenbedingungen sowie den förderlichen und hemmenden Faktoren. Weniger häufig wurden demgegenüber das Verständnis von Resilienz und Burnout sowie einzelne Unterkategorien des Entwicklungsbedarfs codiert. Die Abbildung zeigt, welche Themenbereiche im Material breit vertreten sind und welche Kategorien eher punktuell vorkommen. Die Farbgebung ist dabei nicht als inhaltliche Bewertung zu verstehen, sondern dient der visuellen Orientierung und der Nachvollziehbarkeit der thematischen Verteilung. Zu Beginn wurde geprüft, ob der Code-Matrix-Browser (Abbildung 5) im Fliesstext in Hauptkategorien aufgeteilt werden sollte, um die Abbildung zu verkleinern. Dies wurde jedoch verworfen, da dadurch die Gesamtdarstellung der Codierungen sowie die Verteilung über alle Hauptkategorien hinweg nicht vollständig ersichtlich wären und die Gesamtsumme der Kategorien weniger aussagekräftig wäre. Deshalb wird der Code-Matrix-Browser vollständig dargestellt, auch wenn er eine ganze Seite der vorliegenden Arbeit einnimmt. So bleibt nachvollziehbar, wie sich die Codierungen im gesamten Kategoriensystem verteilen.

Die Ergebnisse selbst werden anschliessend nicht für jede einzelne Sub-Subkategorie dargestellt, sondern anhand zentraler inhaltlicher Muster innerhalb der jeweiligen Hauptkategorien. Die Auswertung der Interviews zeigt, dass Resilienz im Sozialdienst mit persönlichen, arbeitsbezogenen und organisationalen Faktoren zusammenhängt. Sichtbar werden insbesondere organisationale Rahmenbedingungen wie Führung, Kommunikations- und Entscheidungswege, Teamstrukturen, Arbeitsorganisation, Ressourcen, Fallbelastungen sowie strukturelle Vorgaben. Die Ergebnisse werden im Folgenden nach Hauptkategorien dargestellt und jeweils auf die Forschungsfrage bezogen.

Abbildung 5
Der Code-Matrix-Browser

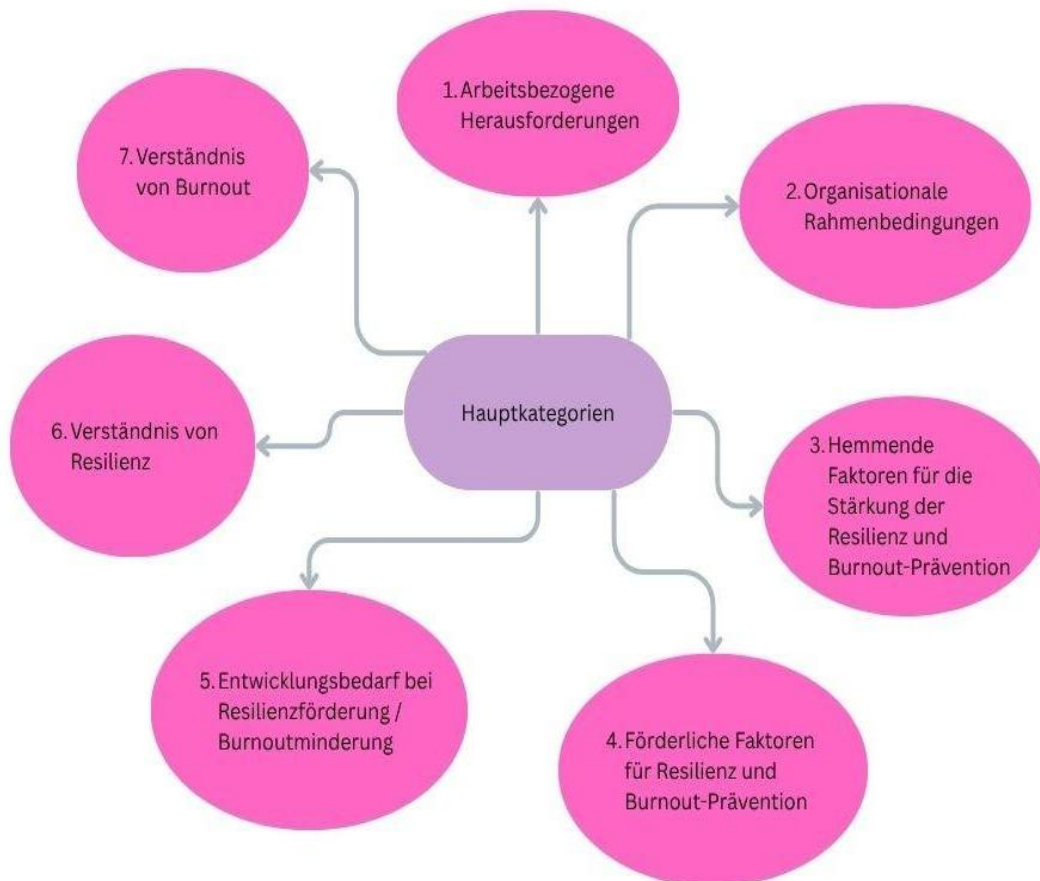
Codesystem	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6	SUMME	
▼ Hemmende Faktoren für die Stärkung der Resilienz und Burnout-Prävention							0	
▼ Individuell							0	
Zwischenmenschliche Blockaden		1					1	
Spannungsfelder und Rollenkonflikte		1	1	1	1	1	5	
Ungünstige Bewältigungsformen	3			1			4	
Psychische Belastungen	1		1		2	1	5	
Fehlende Abgrenzung und Überverantwortung			1	2			3	
Perfektionismus	2	2		1	2		7	
▼ Organisational							0	
Individualisierung von Resilienz		3	1			1	5	
Gesetzliche Vorgaben		2	1	1		1	5	
Fehlende Unterstützungsstrukturen			1	4		3	8	
Hierarchie und Kommunikationskultur	7	3	2	5	1	1	19	
Unklare Aufgabenzuständigkeit	1			4		1	6	
Administrative Verdichtung und Kontrolllogik	1	2	3		1		7	
Fallbelastung und Ressourcenmangel		2	9	5		3	19	
▼ Förderliche Faktoren für Resilienz und Burnout-Prävention							0	
▼ Individuell							0	
Soziale Vernetzung	5	3	3	2	1		14	
Sinn- und Wirksamkeitserleben	2						2	
Individuelle Bewältigungsstrategien	5	1	1	2	4		13	
Rollenklärung und professionelles Selbstverständnis		3	3	7	3		16	
Priorisierung und realistischer Anspruch	3	1	1	1	1	2	9	
Abgrenzung und Selbstfürsorge	5	2	5	7	3	1	23	
▼ Organisational							0	
Interdisziplinäre Anlaufstellen			4				4	
Gesetzliche Vorgaben				1			1	
Unterstützungs- und Präventionsangebote	10	2	2		4	4	22	
Arbeitsorganisation	1	2	8	1	1	2	15	
Flexibilität und Vereinbarkeit im Arbeitsalltag	4	3	3	4	3		17	
Fehlerkultur und emotionale Sicherheit	10		2				12	
Teamkultur und interne Unterstützung durch Kolleg:innen	11	8	24	11	5	6	65	
Kompetentes Führungspersonal	26	4	7	1	2	4	44	
▼ Arbeitsbezogene Herausforderungen							0	
Professionelle Abgrenzung		9	2				11	
Mehrfachanforderungen im Arbeitsalltag	4						4	
Klient:innenbezogene Herausforderungen und Fallkomplexität	7		5	28	4	2	46	
Strukturelle und organisationale Faktoren	2	4	2	9	4	9	30	
Ressourcenmangel und hohe Arbeitsbelastung	4	1	1	7	4	3	20	
Leistungsdruck und Kontrollanforderungen	1	2		4	3	5	15	
Spannungsfelder und Werte-/ Rollenkonflikte		6	4	14	10	3	37	
▼ Organisationaler Rahmenbedingungen im Sozialdienst							0	
Arbeitsformen und -aufgaben	2	3	13	17	10	6	51	
Fallsteuerung und Fallverteilung	8	1	10	1	3		23	
Arbeitsvolumen und Fallkomplexität	1		1	3	2	5	12	
Kommunikation- und Entscheidungswege	12	6	3	8	16	13	58	
Strukturelle und organisationale Vorgaben	8	12	3	17	7	6	53	
Führungskultur	22	8	8	3	18	10	69	
Teamkultur	3	1	5			1	10	
▼ Entwicklungsbedarf der Resilienzförderung/Burnoutminderung durch die Organisation							0	
Rücksicht auf persönliche Begebenheiten	1		2				3	
Passende Infrastruktur		1		1			2	
Team- und Führungskultur	11		1	1		2	15	
Arbeitsverteilung und Fallzahlen			1				1	
Unterstützungs- und Präventionsangebote ausbauen	1	3	3	2	1	2	12	
Verantwortungszuschreibung der Resilienzförderung				1	2	3	6	
▼ Verständnis von Resilienz							0	
▼ Organisationales Verständnis von Resilienz							0	
Resilienz als organisationaler Nutzenfaktor		1	1				2	
Resilienz als Eigenverantwortung	3	1		7	1	2	14	
Resilienz als Gegenstand organisationaler Verantwortung	2	1		2	1		6	
Resilienz als Voraussetzung professioneller Arbeitsfähigkeit	1	3	1	1	1		7	
▼ Individuelles Verständnis von Resilienz							0	
Resilienz ist Aufgabe der Organisation							0	
Resilienz als Aufrechterhaltung beruflicher Handlungsfähigkeit	1		1	5	1	1	9	
Resilienz als Abgrenzungs- und Schutzfähigkeit				4	4	1	9	
Resilienz als Selbstreflexion und Ergebnis von Erfahrung	4			7	2	3	16	
Resilienz als persönliche Bewältigungskompetenz	2	1	2	1	5	5	16	
▼ Verständnis von Burnout							0	
▼ Organisationales Verständnis von Burnout							0	
Burnout als Verbindung mit hohen Kosten	1						1	
Burnout als Warnsignal für Prävention		4			1		5	
Burnout als Ausdruck psychischer Überlastung			1				1	
Burnout als individuell anzuzeigende Überforderung	1	5		2	2	2	12	
Burnout als Folge belastender Arbeitsbedingungen		2					2	
▼ Individuelles Verständnis von Burnout							0	
Burnout als individuell zu bewältigende Belastung	3	1		1	3	2	10	
Burnout als Belastungsprozess durch zu hohe Arbeitsbelastung	2			3		3	8	
Burnout als Verlust beruflicher Handlungsfähigkeit			1	3	1	1	6	
Burnout als Anzeichen einer Überlastung	3			9	2	2	16	
SUMME	0	207	121	154	222	142	123	969

Bemerkung. Diese Abbildung zeigt die Anzahl der Codierungen pro Kategorie.

8.1 Ergebnisanalyse entlang der Hauptkategorien

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse der sechs Interviews dokumentiert. Theoretische Bezüge sowie die Meinungen der Autorinnen der vorliegenden Arbeit werden dabei nicht einbezogen. Die Auswertung der Interviews erfolgte mithilfe von MAXQDA (kostenlose Testversion) nach Kuckartz und Rädiker (2024b). Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der sechs Interviews nach den Hauptkategorien dargestellt. Eine vollständige Darstellung aller einzelnen Codierungen (beispielsweise Subkategorien und Sub-Subkategorien) hätte zu einer sehr umfangreichen und schwer lesbaren Ergebnisdarstellung geführt und den vorgegebenen Rahmen der Bachelorthesis überschritten. Stattdessen erfolgt die Ergebnisdarstellung entlang zentraler inhaltlicher Ergebnisse innerhalb der Hauptkategorien, die in Abbildung 6 ersichtlich sind.

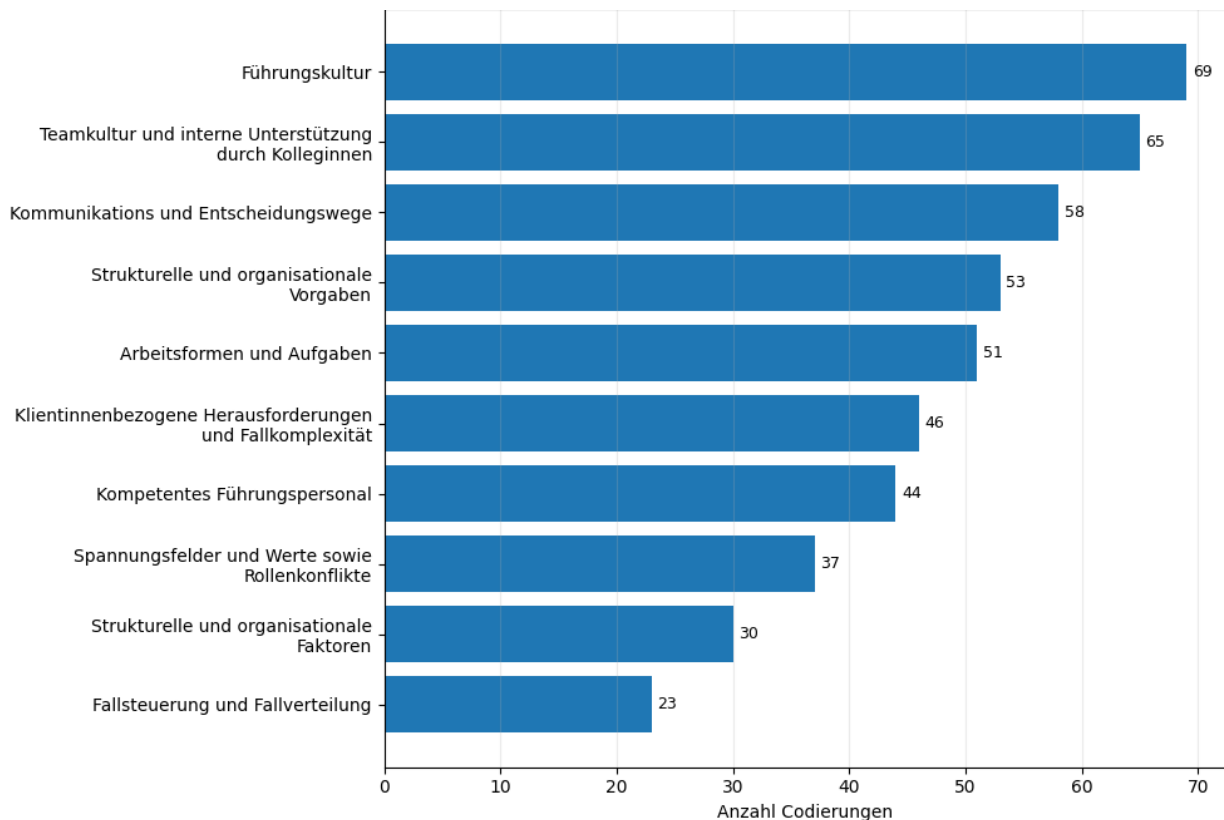
Abbildung 6
Verwendete Hauptkategorien



Quelle. Eigene Darstellung, erstellt mit Canva (o. D.)

Die im Fliesstext beschriebenen Interviewergebnisse orientieren sich jedoch inhaltlich deutlich an den am häufigsten codierten Themenbereichen des Code-Matrix-Browsers (Abbildung 7). Diese Ergebnisse zeigen sich nicht nur quantitativ durch eine hohe Anzahl an Codierungen, sondern verdichten sich auch qualitativ zu zentralen Mustern über mehrere Interviews hinweg. Innerhalb der Hauptkategorien (Abbildung 6) werden zentrale Aspekte der Ergebnisse beschrieben, die sich aus dem Interviewmaterial ergeben.

Abbildung 7
Top-zehn der meisten Codierungen der vorliegenden Untersuchung



Quelle. Mit OpenAI (2026) generiertes Bild.

Um die jeweiligen Interviewergebnisse prägnant darzustellen, werden am Schluss jeder Hauptkategorie mithilfe einer Tabelle die wichtigsten Ergebnisse nochmals zusammengefasst (Tabelle 3-9). Die zentrale Aussage beschreibt den inhaltlichen Kern des jeweiligen Ergebnisaspekts. Zusätzlich wird aufgezeigt, in welchen Interviews entsprechende Aussagen vorkamen und wie häufig der jeweilige Aspekt insgesamt genannt wurde. Dadurch wird sichtbar, welche arbeitsbezogenen Herausforderungen von mehreren Befragten beschrieben wurden und welche nur vereinzelt thematisiert wurden.

8.1.1 Arbeitsbezogene Herausforderungen

Die Hauptkategorie *Arbeitsbezogene Herausforderungen* wird bei der Ergebnisdarstellung zuerst erläutert, da sie sichtbar macht, unter welchen Belastungsbedingungen Sozialarbeitende im Sozialdienst tätig sind. Für die Forschungsfrage ist diese Hauptkategorie relevant, da organisationale

Rahmenbedingungen nur dann als Resilienz fördernd eingeordnet werden können, wenn zuvor deutlich wird, welche Anforderungen und Spannungen den Arbeitsalltag von Sozialarbeitenden prägen. Die Interviews zeigen vor allem vier zentrale Ergebnisse. Komplexe Fallarbeit, professionelle Spannungsfelder, dauerhafter Pendenzendruck sowie interne Kontrollanforderungen.

Ein zentrales Ergebnis betrifft die inhaltliche und emotionale Komplexität der Fallarbeit der Sozialarbeitenden. Die Interviews zeigen, dass Sozialarbeitende nicht nur administrative Aufgaben bearbeiten, sondern auch mit vielschichtigen Problemlagen der Adressat:innen konfrontiert sind. In den Interviews werden unter anderem psychische Belastungen, Suchthematiken, instabile Lebenssituationen und traumatische Erfahrungen genannt. Eine Fachperson beschreibt die Klientel als teilweise «sehr herausfordernde Sozialhilfebeziehende» und verweist auf Suchthintergründe, psychische Instabilität sowie normabweichendes Verhalten, während der eigene Handlungsspielraum der Fachperson zugleich «relativ gering» bleibe (Interview 3, Z. 127; Interview 3, Z. 135-136). In einem Interview wird die emotionale Schwere der Arbeit besonders deutlich, wenn von Menschen berichtet wird, die aus Kriegsregionen stammen, Folter erlebt haben oder Kinder verloren haben. Die Interviewperson fasst dies mit den Worten zusammen: «Das ist manchmal schon sehr hart» (Interview 4, Z. 515). Damit wird sichtbar, dass arbeitsbezogene Herausforderungen nicht nur aus der Menge der Arbeit entstehen, sondern auch aus der fachlichen, emotionalen und biografischen Schwere der Fälle.

Professionelle Spannungsfelder

Ein weiteres Muster zeigt sich in den professionellen Spannungsfeldern, die Sozialarbeitende im Sozialdienst erleben. Die Interviews verdeutlichen, dass Sozialarbeitende Menschen in komplexen und existenziellen Lebenslagen begleiten, zugleich aber nicht immer über die Autonomie in ihrem professionellen Handeln verfügen, die sie aus fachlicher Sicht als notwendig erachten. Dies wird in der Aussage einer Fachperson deutlich: «Und aushalten, ich denke, das ist auch etwas Wichtiges. Also es gibt auch gewisse Situationen, die wir selber aushalten müssen, weil wir jetzt hier auch nicht von aussen etwas ändern können» (Interview 2, Z. 327-329). Die Fachperson zeigt mit der Aussage, dass Sozialarbeitende im Berufsalltag mit Situationen konfrontiert sind, die sie fachlich wahrnehmen, jedoch nur begrenzt verändern können.

Dauerhafte Pendenzen

Die Interviews zeigen, dass Belastung im Sozialdienst nicht als Folge einzelner isolierter Anforderungen verstanden werden kann. Vielmehr überlagern sich verschiedene Aufgaben dauerhaft, indem Sozialarbeitende beraten, administrative Aufgaben erledigen, Fälle koordinieren, dokumentieren und kontrollieren sowie gleichzeitig Beziehungsarbeit leisten müssen. Belastend ist daher nicht nur die Menge der Aufgaben, sondern vor allem deren Gleichzeitigkeit und die Erfahrung, dass die Arbeit kaum je abgeschlossen wird. Dies wird in der Aussage einer Fachperson deutlich: «Mir fällt das schwer, ich bin mir es gewohnt einfach immer Pendenzen zu haben, um es so ein bisschen auszuhalten, dass immer Sachen offen sind, dass man nie wirklich fertig sein kann, dass man halt ein

bisschen schwimmt» (Interview 3, Z. 1087-1089). Mit Pendenzen sind noch nicht abgeschlossene Aufgaben und Fallbearbeitungsschritte gemeint, die im Arbeitsalltag weiterbearbeitet werden müssen.

Interne Kontrollanforderungen

Ein weiterer Ergebnisaspekt betrifft die Spannung zwischen qualitativer Fallarbeit und quantitativer Steuerungslogik im Sozialdienst. In den Interviews wird beschrieben, dass Sozialarbeit teilweise über Kennzahlen, Gesprächsquoten oder interne Kontrollen erfasst wird. Diese Vorgaben werden dann als belastend erlebt, wenn sie die Komplexität und Qualität der Fallarbeit nur begrenzt abbilden. Eine Fachperson verweist auf ein System, das erfasst, wie viele Gespräche Sozialarbeitende in einem bestimmten Zeitraum geführt haben müssen, ohne dabei Inhalt oder Dauer der Gespräche zu berücksichtigen (Interview 2, Z. 549–559). Die interviewte Person beschreibt den fachlichen Nutzen solcher Vorgaben als wenig nachvollziehbar: «Und dort finde ich sie mega schwierig jeweils so wie oftmals nicht so der Sinn dahinter zu sehen also ich sehe wie nicht, was das jetzt für einen Nutzen haben könnte für den Klient. Wir müssen es einfach machen, dass es gemacht ist» (Interview 2, Z. 556-558). Damit wird sichtbar, dass Kontrolle und quantitative Vorgaben zusätzliche Belastung verursachen können, wenn sie von den Fachpersonen nicht als fachlich sinnvoll erlebt werden.

Tabelle 3

Zusammenfassung der Ergebnisse: Arbeitsbezogene Herausforderungen

Ergebnisaspekt	Zentrale Aussage	Belegte Interviews	Vorkommen
Emotionale Belastungen	Die Fallarbeit ist fachlich, emotional und biografisch anspruchsvoll.	Interview 2, 3, 4	3 von 6
Professionelle Spannungsfelder	Sozialarbeitende nehmen belastende Situationen wahr, können sie jedoch nur begrenzt verändern.	Interview 2, 3, 4, 6	4 von 6
Dauerhafte Pendenzen	Arbeitsdruck, offene Aufgaben und das Gefühl, nie fertig zu werden, belasten den Arbeitsalltag.	Interview 1, 3, 4, 6	4 von 6
Interne Kontrollanforderungen	Kennzahlen und interne Vorgaben können als belastend erlebt werden, wenn ihr fachlicher Nutzen unklar bleibt.	Interview 2	1 von 6

8.1.2 Organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst

Die Hauptkategorie *Organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst* zeigt, durch welche Strukturen, Abläufe und Vorgaben der Arbeitsalltag von Sozialarbeitenden geprägt wird. Sie schliesst

an die arbeitsbezogenen Herausforderungen an und ist für die Forschungsfrage zentral, weil Resilienz nicht unabhängig vom organisationalen Umfeld gestärkt oder geschwächt wird. Die Interviews zeichnen insgesamt ein ambivalentes Bild. Sie ermöglichen organisationale Rahmenbedingungen, Orientierung, Entlastung und Sicherheit, erzeugen zugleich aber auch Druck, begrenzen Handlungsspielräume oder erschweren fachliche Entscheidungen.

Arbeitsvolumen

Ein zentrales Ergebnis dieser Hauptkategorie betrifft das Arbeitsvolumen von Sozialarbeitenden im Sozialdienst. In den Interviews wird deutlich, dass Fallzahlen zwar als formale Orientierungsgrösse dienen, den tatsächlichen Arbeitsaufwand jedoch nur begrenzt abbilden. Eine Fachperson beschreibt, dass bei einem Pensum von 80 Prozent 130 Adressat:innen vorgesehen seien, ergänzt jedoch, dass diese Zahl nur eingeschränkt aussagekräftig sei, weil der tatsächliche Aufwand je nach Fallkonstellation variere (Interview 6, Z. 101-105). Damit wird sichtbar, dass Arbeitsvolumen nicht allein quantitativ verstanden werden kann. Für die Sozialarbeitenden ist nicht nur entscheidend, wie viele Fälle geführt werden, sondern auch, wie komplex, dringlich und arbeitsintensiv diese sind.

Kommunikations- und Entscheidungswege

Ein weiterer Themenbereich betrifft die Kommunikations- und Entscheidungswege im Sozialdienst. In den Interviews werden diese oft als hierarchisch beschrieben. Eine Fachperson beschreibt den Ablauf mit den Worten: «Vom Ablauf her, wenn mir etwas auffällt, gehe ich einfach zu meinem Vorgesetzten und er geht zu seinem Vorgesetzten, sie entscheiden das zusammen» (Interview 5, Z. 168-170). In anderen Aussagen wird stärker problematisiert, dass Entscheidungen teilweise auf höheren Ebenen getroffen und anschliessend an die operative Ebene weitergeleitet werden. So beschreibt eine Fachperson eine «Art Top-Down Führung», bei der die Entscheidungen «weit oben» getroffen würden, ohne dass sie von den Mitarbeitenden gut nachvollzogen oder beeinflusst werden könnten (Interview 6, Z. 92-96). Die Aussagen zeigen, dass Kommunikations- und Entscheidungswege einerseits Zuständigkeiten klären, andererseits jedoch auch Distanz zwischen der Leitungsebene und dem Arbeitsalltag schaffen.

Rechtliche und strukturelle Vorgaben

Rechtliche und strukturelle Vorgaben werden in den Interviews ebenfalls als Bestandteil der organisationalen Rahmenbedingungen beschrieben. Diese Vorgaben betreffen den Rahmen, innerhalb dessen die Arbeit im Sozialdienst stattfindet. Eine Fachperson beschreibt diese Vorgaben mit der Formulierung: «Das ist unser Korsett, mal ganz grundsätzlich [...] es stützt. Aber es schränkt auch ein» (Interview 4, Z. 1390-1391). In der Aussage wird damit auf die gleichzeitige ordnende und begrenzende Funktion solcher Vorgaben Bezug genommen.

Flexibilität und Vereinbarkeit im Arbeitsalltag

In mehreren Interviews werden flexible Arbeitsformen wie Homeoffice, Gleitzeiten und die Kompensation von Überstunden erwähnt. Eine Fachperson beschreibt, dass im Sozialdienst «mega offen» mit Gleitzeiten umgegangen werde und Überstunden unkompliziert kompensiert werden

könnten (Interview 2, Z. 409). Gleichzeitig werden flexible Arbeitsformen in den Aussagen als Teil des organisational geregelten Arbeitsalltags dargestellt, da sie innerhalb bestehender Zuständigkeiten, Erwartungen und Vorgaben stattfinden. Eine andere Fachperson erwähnt, dass Sozialarbeitende auch im «Home-Office» arbeiten können (Interview 5, Z. 522).

Führungs- und Teamkultur

Auch Führungs- und Teamkultur werden in den Interviews als Teil der organisationalen Rahmenbedingungen im Sozialdienst beschrieben. Darunter fallen Aspekte wie offene Kommunikationsformen, die Zugänglichkeit der Vorgesetzten und die Unterstützung im Team. Eine Fachperson schildert die Beziehung zu den direkten Vorgesetzten als eine «Offenen-Tür-Kultur», in der Sozialarbeitende mit Fragen jederzeit vorbeigehen können und auch aktiv gefragt werden, wie es ihnen gehe oder ob sie gestresst seien (Interview 2, Z. 393-417; Interview 2, Z. 406). Gleichzeitig zeigt sich, dass direkte Führung nicht losgelöst von übergeordneten organisationalen Rahmenbedingungen betrachtet werden kann. Dies zeigt sich etwa in der Aussage, dass eine Teamleiterin die Bedürfnisse des Teams zwar ernst nehme und weiterleite, «jedoch kann sie auch nichts machen, wenn der Betriebsleiter diese Bedürfnisse nicht umsetzen will» (Interview 6, Z. 96-97).

Tabelle 4

Zusammenfassung der Ergebnisse: Organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst

Ergebnisaspekt	Zentrale Aussage	Belegte Interviews	Vorkommen
Arbeitsvolumen	Fallzahlen und Arbeitsvolumen prägen den Arbeitsalltag, geben den tatsächlichen Aufwand jedoch nur begrenzt wieder.	Interview 1, 2, 3, 4, 5, 6	6 von 6
Kommunikations- und Entscheidungswege	Entscheidungswege werden als hierarchisch beschrieben und können eine Distanz zum Arbeitsalltag schaffen.	Interview 1, 2, 3, 4, 5, 6	6 von 6
Rechtliche und strukturelle Vorgaben	Vorgaben geben Orientierung, können aber auch Handlungsspielräume begrenzen.	Interview 2, 3, 4, 6	4 von 6
Flexibilität und Vereinbarkeit	Homeoffice, Gleitzeit, Kompensation oder flexible Arbeitstage werden genannt.	Interview 1, 2, 3, 4, 5	5 von 6
Führungs- und Teamkultur	Führung und Teamkultur beeinflussen die Unterstützung, die Belastung und die Handlungsspielräume.	Interview 1, 2, 3, 4, 5, 6	6 von 6

8.1.3 Verständnis von Resilienz

Die Hauptkategorie *Verständnis von Resilienz* zeigt, wie die Sozialarbeitenden Resilienz beschreiben und auf welcher Ebene sie sie verorten. Der Ausschnitt des Code-Matrix-Browsers (Abbildung 5) zeigt, dass sowohl individuelle als auch organisationale Deutungen von Resilienz in den Interviews vorkommen. Für die Forschungsfrage ist dies relevant, weil dadurch sichtbar wird, ob Resilienz vor allem als individuelle Bewältigungsfähigkeit oder als Ergebnis organisationaler Rahmenbedingungen verstanden wird. In den Interviews zeigt sich ein doppeltes Verständnis, nämlich dass Resilienz einerseits mit persönlichen Fähigkeiten wie Abgrenzung, Reflexion und Handlungsfähigkeit verbunden wird. Andererseits wird sie auch organisatorisch gerahmt, etwa durch Erwartungen an Belastbarkeit, Arbeitsfähigkeit und Eigenverantwortung.

Resilienz als individuelle Bewältigungsfähigkeit

Auf individueller Ebene wird Resilienz in mehreren Interviews als Fähigkeit beschrieben, mit schwierigen, belastenden oder lang andauernden Situationen umzugehen. Im Vordergrund stehen dabei Bewältigung, Abgrenzung, Priorisierung sowie die Fähigkeit, trotz Belastung handlungsfähig zu bleiben. In einem Interview wird Resilienz als «Kapazität» beschrieben, die ein Mensch habe, «entweder selber oder auch mit Hilfe», um schwierige Situationen zu überwinden (Interview 1, Z. 543-544). Ähnlich wird in einem anderen Interview betont, dass Resilienz bedeutet, in belastenden Situationen «handlungsfähig zu bleiben», Prioritäten zu setzen sowie sich abgrenzen zu können (Interview 6, Z. 65). Ein wiederkehrender Aspekt ist dabei die Abgrenzungsfähigkeit. In Interview 4 wird geschildert, dass Sozialarbeitende nicht alle Probleme der Adressat:innen lösen können: «Ich kann die Probleme nicht lösen für die Leute. Das müssen sie selber tun» (Interview 4, Z. 839-840). Auch ein anderes Interview beschreibt Abgrenzung als zentrale Kompetenz von Sozialarbeitenden und verbindet Resilienz damit, wie stark belastende Situationen an die eigene Person herangelassen werden (Interview 5, Z. 400-401).

Resilienz als Erfahrungs- und Reflexionsprozess

Neben Bewältigung und Abgrenzung ist Resilienz in den Interviews auch mit Erfahrung, Selbstreflexion und emotionaler Reife verbunden. In einem Interview wird darauf verwiesen, dass mit zunehmender Berufserfahrung auch mehr Gelassenheit entstehen könne (Interview 1, Z. 1049-1054). Eine Fachperson betont, dass Resilienz «auch viel Erfahrung» bedeute (Interview 4, Z. 574) und Erfahrung in diesem Beruf «durch nichts zu ersetzen» sei (Interview 4, Z. 633). Ergänzend wird in einem weiteren Interview hervorgehoben, dass es wichtig sei, Warnsignale frühzeitig wahrzunehmen und Hilfe einzufordern (Interview 6, Z. 66-69). Resilienz wird somit nicht nur als stabile Eigenschaft verstanden, sondern als etwas, das sich im beruflichen Alltag durch Reflexion und Erfahrung weiterentwickeln kann.

Resilienz zwischen organisationaler Erwartung und Mitverantwortung

Auf organisationaler Ebene wird Resilienz in den Interviews ambivalent beschrieben. Einerseits erscheint sie als Erwartung an Sozialarbeitende, arbeitsfähig, belastbar und eigenverantwortlich zu

bleiben. In einem Interview wird Resilienz aus betrieblicher Perspektive damit verbunden, dass Sozialarbeitende ihre Aufgaben erfüllen und «ohne gross auszufallen» arbeiten können (Interview 3, Z. 485). Ein weiteres Interview zeigt, dass es für den Arbeitgeber attraktiver ist, wenn Sozialarbeitende nicht ausfallen und ihre Aufgaben kompetent erledigen. Auch wird erwähnt, dass sich Sozialarbeitende selbst regulieren müssen (Interview 2, Z. 828-849). Resilienz wird in diesen Aussagen stark mit Arbeitsfähigkeit und dem Funktionieren im organisationalen Alltag verbunden. Andererseits finden sich auch Aussagen, in denen die Förderung der Resilienz als organisationale Mitverantwortung erscheint. In Interview 2 wird auch betont, dass Personen nicht zu stark belastet werden sollten und dass es Gefässe braucht, in denen Sozialarbeitende über ihre Belastungen sprechen können (Interview 2, Z. 820-821). Ein anderes Interview verweist darauf, dass der Organisation die Thematik der mentalen Gesundheit in den letzten Jahren stärker bewusst geworden sei (Interview 5, Z. 736-737). Damit wird Resilienz nicht ausschliesslich als individuelle Eigenschaft verstanden, sondern auch als etwas, das durch organisationale Sensibilisierung, Unterstützungsstrukturen und Belastungsbegrenzung beeinflusst wird.

Tabelle 5

Zusammenfassung der Ergebnisse: Verständnis von Resilienz

Ergebnisaspekt	Zentrale Aussage	Belegte Interviews	Vorkommen
Individuelle Bewältigungsfähigkeit	Resilienz wird als Fähigkeit verstanden, mit Belastungen umzugehen und handlungsfähig zu bleiben.	Interview 1, 2, 3, 4, 5, 6	6 von 6
Abgrenzung	Abgrenzung wird als zentraler Bestandteil der Resilienz beschrieben.	Interview 1, 2, 3, 4, 5, 6	6 von 6
Erfahrung und Reflexion	Resilienz wird mit Erfahrung, Reflexion, emotionaler Reife oder dem Erkennen eigener Warnsignale in Verbindung gebracht.	Interview 1, 2, 3, 4, 5, 6	6 von 6
Organisationale Erwartung	Resilienz wird auch mit Arbeitsfähigkeit, Belastbarkeit und dem Funktionieren im Arbeitsalltag in Verbindung gebracht.	Interview 2, 3, 4, 5, 6	5 von 6
Organisationale Mitverantwortung	Die Förderung der Resilienz wird auch als Aufgabe der Organisation verstanden.	Interview 1, 2, 3, 4, 5, 6	6 von 6

8.1.4 Verständnis von Burnout

Die Hauptkategorie *Verständnis von Burnout* zeigt, wie die Sozialarbeitenden Burnout beschreiben und auf welcher Ebene sie Ursachen und Verantwortung verorten. Für die Forschungsfrage ist diese Kategorie relevant, weil Burnout in den Interviews eng mit Belastung, Arbeitsfähigkeit und den organisationalen Rahmenbedingungen verknüpft wird. Der Ausschnitt des Code-Matrix-Browsers (Abbildung 5) zeigt, dass sowohl individuelle als auch organisationale Deutungen von Burnout in den Interviews vorkommen. Insgesamt zeigt sich Burnout in den Interviews nicht als plötzliches Ereignis, sondern als schleichender Prozess, in dem sich Überforderung, fehlende Abgrenzung und hohe Arbeitsbelastung zunehmend verdichten.

Burnout als schleichender Prozess dauerhafter Überforderung

In den Interviews wird Burnout vor allem als länger andauernde, schleichende Entwicklung beschrieben. Ein Interview verbindet Burnout mit einem Prozess, in dem sich Stress, belastende Gefühle und Pendenzen zunehmend aufstauen, bis die «Mailliste» immer länger wird und sich daraus schliesslich ein Burnout entwickeln kann (Interview 1, Z. 612). Ähnlich wird Burnout in einem anderen Interview mit «chronischer Überforderung» sowie mit «dauerhaft zu hoher Fallbelastung» in Verbindung gebracht (Interview 6, Z. 74-75). Ein anderes Interview beschreibt Burnout als Zustand, «in dem man nicht mehr hinterherkommt oder das Gefühl hat, nicht mehr hinterherzukommen mit den Anforderungen» (Interview 4, Z. 700-703). Damit wird Burnout im Material als Folge der fortlaufenden Verdichtung der Belastungen sichtbar.

Burnout als Verlust professioneller Handlungsfähigkeit

Ein weiterer zentraler Aspekt betrifft den Zusammenhang zwischen Burnout und eingeschränkter Arbeitsfähigkeit. In den Interviews wird Burnout nicht nur als Erschöpfung beschrieben, sondern auch als Zustand, in dem Sozialarbeitende ihre beruflichen Anforderungen nicht mehr bewältigen können. Ein Interview beschreibt dies mit der Aussage, dass Sozialarbeitende den «Workload nicht mehr meistern» und dabei auch die «Zuversicht» und die «Coolness» verlieren (Interview 4, Z. 716-729). Ein weiteres Interview verweist darauf, dass Sozialarbeitende im Berufsfeld des Sozialdienstes gefährdet seien, länger auszufallen (Interview 3, Z. 198). Burnout wird damit nicht nur als individuelles Erleben von Erschöpfung, sondern auch als Verlust der professionellen Handlungsfähigkeit im Arbeitsalltag beschrieben.

Burnout zwischen individueller Grenzsetzung und organisationaler Verantwortung

Einerseits wird in den Interviews betont, dass Sozialarbeitende ihre eigenen Grenzen wahrnehmen, Belastungen kommunizieren und Unterstützung einfordern müssen. Ein Interview besagt, dass es auch etwas vom Individuum brauche, damit die Bereichsleitung überhaupt reagieren könne (Interview 2, Z. 1137-1138). Eine andere Fachperson hält fest, dass «Burnout-Prävention» bisher eher als Aufgabe der einzelnen Fachperson wahrgenommen werde (Interview 6, Z. 163). Andererseits wird Burnout in den Interviews aus der Perspektive der Organisation als organisationales Warnsignal beschrieben. Ein anderes Interview betont, dass rechtzeitig hingeschaut und interveniert werden

müsse, damit es «gar nicht so weit kommen» (Interview 2, Z. 1047). Zudem wird beschrieben, dass Sozialarbeitende von Leitungspersonen direkt gefragt werden, wie es ihnen gehe und wie hoch ihr Stresspegel sei (Interview 2, Z. 1110-1114).

Tabelle 6

Zusammenfassung der Ergebnisse: Verständnis von Burnout

Ergebnisaspekt	Zentrale Aussage	Belegte Interviews	Vorkommen
Schleichender Prozess	Burnout wird als länger andauernder Prozess von Überforderung und Erschöpfung beschrieben.	Interview 1, 2, 4, 5, 6	5 von 6
Dauerhafte Arbeitsbelastung	Burnout wird mit hoher Arbeits- oder Fallbelastung sowie dauerhaftem Druck in Verbindung gebracht.	Interview 1, 2, 3, 4, 6	5 von 6
Verlust professioneller Handlungsfähigkeit	Burnout wird als Zustand beschrieben, in dem berufliche Anforderungen nicht mehr bewältigt werden können.	Interview 3, 4, 6	3 von 6
Grenzsetzung und Verantwortung	Burnout wird sowohl mit individueller Grenzsetzung als auch mit organisatorischer Verantwortung in Verbindung gebracht.	Interview 2, 5, 6	3 von 6

8.1.5 Hemmende Faktoren für Resilienz und Burnout-Prävention

Die Hauptkategorie *Hemmende Faktoren für Resilienz und Burnout-Prävention* zeigt, welche Bedingungen aus Sicht der interviewten Personen die Stärkung der Resilienz erschweren und Überlastung im Arbeitsalltag fördern. In den Interviews werden hemmende Faktoren sowohl auf organisationaler als auch auf individueller Ebene sichtbar. Besonders deutlich zeigen sich drei Ergebnislinien. Nämlich die Individualisierung struktureller Belastungen, die hohe Fallbelastung und Ressourcenknappheit sowie unklare Zuständigkeiten, hierarchische Entscheidungswege und begrenzte Unterstützung im Arbeitsalltag.

Individualisierung struktureller Belastungen

Ein zentrales hemmendes Muster in den Interviews zeigt sich darin, dass Belastungen zwar teilweise strukturell entstehen, im Arbeitsalltag jedoch häufig von einzelnen Fachpersonen selbst erkannt, angesprochen und bearbeitet werden müssen. Dieses Muster wurde bereits beim Verständnis von Resilienz und Burnout sichtbar und zeigt sich in dieser Hauptkategorie als konkretes Hindernis für die Förderung der Resilienz. In einem Interview wird beschrieben, dass Belastungen häufig individualisiert werden, obwohl sie zugleich strukturell bedingt sind (Interview 6, Z. 206-208). Auch ein anderes Interview verweist darauf, dass gewisse Voraussetzungen im Sozialdienst bei Personen, die in diesem

Berufsfeld arbeiten, «einfach gegeben sein» müssten (Interview 2, Z. 1347). Für die Forschungsfrage ist dies bedeutsam, weil die Förderung der Resilienz dadurch nicht als gemeinsame organisationale Aufgabe, sondern als persönliche Belastbarkeit einzelner Sozialarbeitender erscheint.

Hohe Fallbelastung und Ressourcenknappheit

Ein weiterer hemmender Faktor betrifft die hohe Fallbelastung, die dauerhafte Arbeitsbelastung sowie die fehlenden Ressourcen. Die Interviews zeigen, dass Resilienz dort erschwert wird, wo Anforderungen dauerhaft hoch bleiben und Entlastung nur begrenzt möglich ist. Eine Fachperson beschreibt dies mit den Worten: «Und trotzdem bleibt die Arbeitsbelastung hoch [...] du hast immer zu tun, immer» (Interview 4, Z. 639-642). Eine Fachperson macht deutlich, dass das Risiko von Erschöpfung insbesondere dann steigt, wenn die Fallzahlen zu hoch sind (Interview 6, Z. 80-82). Damit wird sichtbar, dass Resilienz nicht unabhängig von Arbeitsmenge, Fallkomplexität und vorhandenen Ressourcen betrachtet werden kann.

Unklare Zuständigkeiten und hierarchische Entscheidungswege

Hemmend wirken in den Interviews auch unklare Zuständigkeiten, schwer nachvollziehbare Entscheidungen sowie hierarchische Kommunikationswege. Eine Interviewperson beschreibt als belastend eine Organisation, «in der die Kompetenzen nicht klar sind, wo jeder eben reinredet, wo die Führung schwach ist» (Interview 4, Z. 1661-1663). In einem anderen Interview wird zudem kritisiert, dass Entscheidungen auf Leitungsebene getroffen werden, obwohl diese Personen «eigentlich gar nicht im Alltag drin sind», während die Umsetzung auf Arbeitsebene erfolgen müsse (Interview 2, Z. 1466). Die Aussagen zeigen, dass die Förderung der Resilienz erschwert wird, wenn Zuständigkeiten unklar bleiben, Entscheidungen nicht nachvollziehbar sind oder Fachpersonen nur wenig Einfluss auf die Vorgaben haben, die sie im Alltag umsetzen müssen.

Begrenzte Unterstützung und professionelle Rollenkonflikte

Ein weiteres hemmendes Muster betrifft die begrenzte Unterstützung im Arbeitsalltag sowie in professionellen Spannungsfeldern. Unterstützung wird zwar teilweise als Anspruch oder Idee beschrieben, jedoch nicht immer als verlässlich erlebte Struktur. So wird kritisiert, dass Vorgesetzte «ein bisschen zu wenig investieren» und positive Rückmeldungen zu selten geben (Interview 1, Z. 1427). Gleichzeitig entstehen Belastungen dort, wo Sozialarbeitende Vorgaben umsetzen müssen, die sie fachlich oder moralisch nur schwer nachvollziehen können. Eine Fachperson beschreibt Situationen, in denen sie etwas durchsetzen müsse, obwohl sie selbst das Gesetz oder den Sinn dahinter nicht nachvollziehen könne, und bezeichnet dies als etwas «wirklich sehr schwieriges» (Interview 2, Z. 1488). Damit wird deutlich, dass fehlende Unterstützung und Rollenkonflikte Resilienz nicht nur emotional, sondern auch fachlich und professionell belasten können.

Tabelle 7

Zusammenfassung der Ergebnisse: Hemmende Faktoren für die Resilienz und Burnout-Prävention

Ergebnisaspekt	Zentrale Aussage	Belegte Interviews	Vorkommen
Individualisierung struktureller Belastungen	Belastungen werden teilweise individualisiert, obwohl sie strukturell mitbedingt sind.	Interview 2, 5, 6	3 von 6
Hohe Fallbelastung und Ressourcenknappheit	Hohe Fallbelastung, hoher Arbeitsdruck und fehlende Ressourcen erschweren die Resilienz.	Interview 1, 2, 3, 4, 5, 6	6 von 6
Unklare Zuständigkeiten und Hierarchie	Hierarchische Entscheidungswege, begrenzte Mitgestaltungsmöglichkeiten oder unklare Zuständigkeiten wirken belastend.	Interview 2, 3, 4, 6	4 von 6
Begrenzte Unterstützung und Rollenkonflikte	Fehlende Unterstützung, wenige Rückmeldungen und professionelle Rollenkonflikte belasten den Arbeitsalltag.	Interview 1, 2, 3, 4, 6	5 von 6

8.1.6 Förderliche Faktoren für Resilienz und Burnout-Prävention

Die Hauptkategorie *Förderliche Faktoren für Resilienz und Burnoutminderung* zeigt, welche Bedingungen aus Sicht der interviewten Personen zur Stärkung der Resilienz beitragen und einer Überlastung entgegenwirken können. Für die Forschungsfrage ist diese Kategorie zentral, weil sie Hinweise darauf liefert, wie Rahmenbedingungen im Sozialdienst gestaltet werden können, um Sozialarbeitende im Umgang mit Belastungen zu unterstützen. In den Interviews wird ersichtlich, dass die Förderung der Resilienz nicht durch einzelne Massnahmen entsteht, sondern durch das Zusammenspiel von sozialer Unterstützung, zugänglicher Führung, flexiblen Entlastungsmöglichkeiten, fachlicher Orientierung und individuellen Bewältigungsstrategien.

Teamkultur, Austausch und soziale Unterstützung

Ein zentrales förderliches Ergebnis der Hauptkategorie betrifft die Bedeutung der Teamkultur und der kollegialen Unterstützung. In den Interviews wird beschrieben, dass aus individueller Perspektive Austausch, gegenseitige Hilfe und informelle Gesprächsmöglichkeiten entlastend wirken. Eine Fachperson beschreibt das Team als eine Kultur der offenen Tür, in der Sozialarbeitende «wirklich jederzeit eigentlich zu jedem Arbeitskollegen gehen können», sei es mit fachlichen Fragen oder zur «[P]sychohygiene» nach belastenden Gesprächen (Interview 2, Z. 395-396). Eine andere Fachperson betont, dass in einem Team, «wo man sich gegenseitig unterstützt durch Rückfragen, durch Kommunikation, durch Wissenstransfer», bereits «sehr viel gewonnen» sei, weil dies die Unsicherheit reduziere (Interview 4, Z. 1450-1451, Interview 4, Z. 1453). Teamkultur erscheint damit nicht nur als

angenehmes Arbeitsklima, sondern auch als konkrete Ressource im Umgang mit Belastung, Unsicherheit und emotional anspruchsvollen Situationen.

Zugängliche Führung und frühzeitige Wahrnehmung von Belastung

Ein weiterer förderlicher Faktor betrifft die Zugänglichkeit der Führungspersonen. In den Interviews werden offene Türen, direkte Ansprechbarkeit und regelmässige Gespräche mit der Teamleitung als unterstützend beschrieben. Eine Fachperson betont: «[F]ür mich ist jetzt Priorität, dass meine Tür immer offen ist und dass die Leute reinkommen können» (Interview 1, S. 4, Z. 151-152). In Interview 6 werden regelmässige Einzelgespräche mit der Teamleitung als hilfreich beschrieben, weil dort die Belastung explizit angesprochen werden kann (Interview 6, S. 4, Z. 142-143). Führung wirkt damit besonders Resilienz fördernd, wenn Belastungen nicht erst im Krisenfall sichtbar werden, sondern im Arbeitsalltag frühzeitig thematisiert werden können.

Flexibilität, Entlastung und Priorisierung

Auch flexible Arbeitsformen und konkrete Entlastungsmöglichkeiten werden als förderlich beschrieben. Dazu gehören Gleitzeit, unkomplizierte Kompensation von Überstunden, Homeoffice, Dossierabgaben sowie kurzfristige Anpassungen an Arbeitstagen. Eine Fachperson beschreibt es als entlastend, wenn Überstunden unkompliziert kompensiert werden können und Sozialarbeitende bei Bedarf freinehmen dürfen (Interview 2, Z. 415-417). Auch die Möglichkeit, ein belastendes Dossier abzugeben oder Teamkolleg:innen um die Übernahme zu bitten, wird als unterstützend genannt (Interview 3, Z. 470-471). Diese Aussagen zeigen, dass die Förderung der Resilienz nicht nur durch Gespräche oder Angebote erfolgt, sondern auch durch konkrete Handlungsspielräume im Umgang mit Arbeitsbelastung. In den Interviews wird beschrieben, dass Sozialarbeitende lernen müssen, ihren Anspruch auf vollständige Erledigung zu relativieren, um priorisieren zu können. Eine Fachperson formuliert, es sei unmöglich, jeden Abend mit «0 Mail[s]» nach Hause zu gehen (Interview 1, Z. 1049-1050). Eine andere Aussage verdichtet dies dahingehend, dass präventiv zu wirken nicht mehr das Ziel ist, am Ende des Tages fertig zu sein, sondern «einigermassen das Wichtigste abzuwickeln» (Interview 3, Z. 1089-1090). Priorisierung erscheint damit als individuelle Strategie, die jedoch nur tragfähig ist, wenn die Organisation realistische Arbeitsanforderungen und Handlungsspielräume zulässt.

Fachliche Orientierung, Rollenklärung und interdisziplinäre Unterstützung

Ein weiteres Ergebnis betrifft die fachliche Orientierung. In den Interviews werden klare Strukturen, Priorisierungsmöglichkeiten, fachliche Anlaufstellen und Rollenklärung als unterstützend erlebt. Eine Fachperson beschreibt, dass es helfe, Strukturen zu haben, « [...] an welchen man sich orientiert» (Interview 3, Z. 705-706). Auch «klare Priorisierungsmöglichkeiten» werden als fördernd genannt (Interview 6, Z. 180-181). Zusätzlich wird interdisziplinäre Unterstützung als Entlastung beschrieben, etwa durch verschiedene interne Fachbereiche oder den Rechtsdienst, der als unterstützend erlebt wird (Interview 3, Z. 993-994). Auf individueller Ebene zeigt sich dieser Aspekt in der Rollenklärung. Sozialarbeitende beschreiben es als hilfreich, die eigene Aufgabe klar zu begrenzen. Eine Fachperson

betont, es sei wichtig, «klar definieren zu können, was jetzt die Aufgabe ist und was nicht» (Interview 2, Z. 1262). Eine andere Aussage bringt dies auf den Punkt: «Ich kann die Probleme nicht lösen für die Leute. Das müssen sie selber tun» (Interview 4, Z. 839-840). Damit wird sichtbar, dass fachliche Orientierung und Rollenklärung sowohl individuell als auch organisatorisch wirksam sind. Sie geben Sicherheit, begrenzen Verantwortung und unterstützen die professionelle Abgrenzung.

Abgrenzung und Selbstfürsorge

Neben organisationalen Bedingungen werden auch individuelle Strategien als förderlich beschrieben. Dazu gehören Abgrenzung, Selbstfürsorge, Bewegung, Ausgleich und das Wahrnehmen eigener Grenzen. Eine Fachperson beschreibt, dass Sozialarbeitende sich sagen können müssen: «Ich muss jetzt [auf]hören, ich muss jetzt senken, ich muss mal ausruhen oder ausschalten» (Interview 1, Z. 653-654). Eine andere Fachperson spricht von einem «guten Mittelmaß» zwischen Empathie und der Fähigkeit, sich von den eigenen Emotionen abzugrenzen (Interview 2, Z. 319-320). Diese individuellen Strategien erscheinen im Material jedoch nicht losgelöst von den Rahmenbedingungen. Sie werden besonders wirksam, wenn sie durch Teamkultur, Führung, Flexibilität und eine realistische Arbeitsorganisation unterstützt werden.

Tabelle 8

Zusammenfassung der Ergebnisse: Förderliche Faktoren für Resilienz und Burnout-Prävention

Ergebnisaspekt	Zentrale Aussage	Belegte Interviews	Vorkommen
Teamkultur und soziale Unterstützung	Austausch, Teamkultur und gegenseitige Unterstützung wirken entlastend.	Interview 1, 2, 3, 4, 5, 6	6 von 6
Zugängliche Führung	Ansprechbare Führung, offene Türen und frühes Nachfragen werden als förderlich beschrieben.	Interview 1, 2, 3, 4, 5, 6	6 von 6
Flexibilität und Entlastung	Flexible Arbeitsformen und konkrete Entlastungsmöglichkeiten stärken die Resilienz.	Interview 1, 2, 3, 4, 5	5 von 6
Priorisierung und realistischer Arbeitsanspruch	Priorisierung und ein realistischer Anspruch an die Arbeit wirken präventiv.	Interview 1, 2, 3, 4, 6	5 von 6
Fachliche Orientierung und Rollenklärung	Klare Rollen, fachliche Orientierung und interdisziplinäre Unterstützung geben Sicherheit.	Interview 1, 2, 3, 4, 5, 6	6 von 6

8.1.7 Entwicklungsbedarf der Resilienzförderung/Burnoutminderung

Die Hauptkategorie *Entwicklungsbedarf der Resilienzförderung/Burnoutminderung* zeigt, welche organisationalen Weiterentwicklungen aus Sicht der Sozialarbeitenden notwendig wären, um Resilienz

besser zu fördern und Burnout wirksamer vorzubeugen. Die Ergebnisse verweisen darauf hin, dass die Förderung der Resilienz nicht nur durch einzelne Angebote erfolgen kann, sondern auch verbindlicher im Arbeitsalltag, in der Führungskultur, in Unterstützungsstrukturen sowie in der Arbeitsverteilung verankert werden müsste.

Verbindliche Verankerung der Förderung der Resilienz

Ein erster Entwicklungsbedarf besteht in einer stärkeren strukturellen Verankerung der Förderung der Resilienz. In den Interviews wird beschrieben, dass die Förderung der Resilienz nicht nur informell oder durch die Eigeninitiative einzelner Sozialarbeitender erfolgen sollte, sondern stärker konzeptionell und verbindlich eingebettet werden müsste. So wird in einem Interview auf eine Arbeitsgruppe verwiesen, die Konzepte entwickeln und anwenden soll (Interview 1, Z. 1204-1206). Ein anderes Interview fordert langfristig «verbindliche, niederschwellige und möglichst schamfreie Unterstützungsstrukturen» (Interview 6, Z. 235). In diesen Aussagen zeigt sich der Bedarf, die Förderung der Resilienz nicht dem Zufall einzelner Teams oder Personen zu überlassen, sondern als dauerhaften Bestandteil der Organisation zu verankern.

Ausbau niederschwelliger Unterstützungs- und Präventionsangebote

Ein weiterer Entwicklungsbedarf betrifft vertrauliche, frühzeitige und niederschwellige Unterstützungsangebote. In einem Interview wird etwa eine «Vertrauensgruppe» genannt, an die sich Sozialarbeitende wenden könnten, wenn sie sich nicht trauen, ein Problem direkt mit der vorgesetzten Person anzusprechen (Interview 1, Z. 1565-1566). In einem anderen Interview wird der Wunsch nach einem «Gefäß», in dem Belastungen explizit angesprochen werden können, formuliert (Interview 2, Z. 1015-1016). Zudem wird die fehlende Supervision wiederholt thematisiert. Eine Fachperson hält fest: «Supervisionen haben wir leider nicht» (Interview 3, Z. 495). Der Entwicklungsbedarf richtet sich damit auf Strukturen, die Belastungen frühzeitig sichtbar machen, Reflexion ermöglichen und Unterstützung zugänglich machen, bevor Überlastung entsteht.

Führungskultur, Vertrauen und Rückmeldung

Auch in der Führungskultur zeigt sich Entwicklungsbedarf. Die Interviews zeigen, dass Präsenz, Vertrauen, Ansprechbarkeit und Rückmeldung zentrale Voraussetzungen dafür sind, dass Belastungen überhaupt kommuniziert werden können. In einem Interview wird beschrieben, dass die Präsenz der übergeordneten Hierarchie noch gepflegt werden müsse und dass höhere Vorgesetzte im Alltag kaum sichtbar seien (Interview 1, Z. 1413-1445). Eine Fachperson betont, dass besonders jene Teamleitungen gut funktionieren, die ansprechbar sind und denen vertraut wird, weil ohne Vertrauen weder positive noch negative Rückmeldungen entstehen (Interview 4, Z. 1853-1857). Damit zeigt sich, dass die Förderung der Resilienz nicht nur von formalen Angeboten abhängt, sondern auch davon, ob Führung im Alltag als erreichbar, vertrauenswürdig und reaktionsfähig erlebt wird.

Arbeitsverteilung, Fallzahlen und Rücksicht auf Belastungssituationen

Ein weiterer Entwicklungsbedarf betrifft die konkrete Arbeitsverteilung sowie den Umgang mit der Fallbelastung. In den Interviews wird beschrieben, dass stärker darauf geachtet werden müsste, wie

Fälle verteilt werden und ob einzelne Sozialarbeitende bereits besonders belastet sind. Ein Interview verweist darauf, dass man bei der Fallverteilung genauer hinschauen und mehr Rücksicht auf individuelle Belastungssituationen nehmen müsste, etwa wenn jemand bereits viele schwierige Dossiers führt oder wegen Burnout ausgefallen ist (Interview 3, Z. 1269-1270). Auch flexible Anpassungen wie «Home-Office» oder Sonderregelungen werden als mögliche Entlastung genannt (Interview 1, Z. 1502). Der Entwicklungsbedarf liegt damit nicht nur bei zusätzlichen Angeboten, sondern auch bei der konkreten Steuerung von Arbeitsmenge, Fallkomplexität und Entlastungsmöglichkeiten.

Organisationale Verantwortung und Arbeitsumgebung

Abschliessend wird in den Interviews deutlich, dass die Förderung der Resilienz als organisationale Verantwortung verstanden werden muss. Ein Interview formuliert, dass entscheidend sei, auf erkannte Belastungen tatsächlich zu reagieren (Interview 6, Z. 237). Zudem wird betont, dass gute Burnout-Prävention nicht nur von einzelnen Angeboten abhängt, sondern von einer Organisationskultur, in der Belastungen ohne Angst vor Abwertung angesprochen werden können und auf solche Hinweise wirksam reagiert wird (Interview 6, Z. 245-248). Zur organisationalen Verantwortung gehören in den Interviews auch die räumlichen und materiellen Bedingungen. So werden etwa Rückzugsräume und eine angenehmere Arbeitsumgebung als kleine, aber relevante Faktoren beschrieben, die den Arbeitsalltag unterstützen können (Interview 2, Z. 1789-1802; Interview 4, Z. 2441-2445).

Tabelle 9*Zusammenfassung der Ergebnisse: Entwicklungsbedarf der Resilienzförderung/Burnoutminderung*

Ergebnisaspekt	Zentrale Aussage	Belegte Interviews	Vorkommen
Verbindliche Verankerung	Die Förderung der Resilienz sollte verbindlicher, struktureller und alltagsnäher verankert werden.	Interview 1, 2, 3, 4, 6	5 von 6
Unterstützungs- und Präventionsangebote	Es braucht niederschwellige, vertrauliche oder regelmässige Unterstützungs- und Reflexionsräume.	Interview 1, 2, 3, 4, 5, 6	6 von 6
Führungskultur	Führung braucht Präsenz, Vertrauen, Ansprechbarkeit und Rückmeldung.	Interview 1, 2, 4, 6	4 von 6
Arbeitsverteilung und Fallbelastung	Fallzahlen, Fallverteilung und individuelle Belastungssituationen sollten stärker berücksichtigt werden.	Interview 1, 2, 3, 4, 5, 6	6 von 6
Organisationale Verantwortung und Arbeitsumgebung	Auch Rückzugsräume, die Arbeitsumgebung und die Infrastruktur gehören zur organisatorischen Verantwortung.	Interview 2, 4	2 von 6

9 Diskussion

In den folgenden Kapiteln werden die zentralen Erkenntnisse diskutiert, die vorliegenden Dilemmata analysiert und die Limitationen der vorliegenden Arbeit erläutert. Ziel ist es, die Literatur dieser Bachelor-Thesis sowie die Interviewergebnisse kritisch zu untersuchen, sodass im Fazit die Fragestellung nachvollziehbar beantwortet werden kann.

9.1 Zentrale Erkenntnisse der Auswertung

Ein zentrales Ergebnis der Interviewauswertung ist, dass die Resilienz im Sozialdienst von den befragten Sozialarbeitenden weder eindeutig als individuelle noch als rein organisationale Verantwortung verstanden wird (Kapitel 8). Vielmehr zeigt sich ein doppeltes Verständnis von Resilienz. Einerseits wird Resilienz als persönliche Fähigkeit beschrieben, mit Belastungen umzugehen, sich abzugrenzen, Prioritäten zu setzen und trotz schwieriger Situationen handlungsfähig zu bleiben. Besonders in Interview 5 (Z. 1074-1076) wird die Förderung der Resilienz stark als Aufgabe der Sozialarbeitenden selbst verstanden. Daraus wird deutlich, dass diese Perspektive die Bedeutung individueller Kompetenzen bei der Bewältigung beruflicher Anforderungen hervorhebt. Gleichzeitig zeigen die Interviewergebnisse (Kapitel 8) sowie die in der vorliegenden Arbeit zuvor erläuterten theoretischen Grundlagen (Kapitel 2-5), dass individuelle Ressourcen von Fachpersonen und

organisationale Rahmenbedingungen nicht getrennt betrachtet werden können. Die Ausführungen von Fröhlich-Gildhoff und Rönnau-Böse (2019, S. 9-11) sowie von Welter-Enderlin (2012, S. 13, zitiert nach Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2019, S. 10) deuten darauf hin, dass die Resilienz im Sozialdienst als dynamischer Prozess verstanden werden muss, der im Zusammenspiel persönlicher und umweltbezogener Einflussfaktoren entsteht. Daraus lässt sich ableiten, dass individuelle Strategien zur Förderung der Resilienz nur dann langfristig wirksam sein können, wenn der Sozialdienst organisationale Rahmenbedingungen schafft, die deren Umsetzung im Arbeitsalltag ermöglichen. Für den Sozialdienst lässt sich daraus schliessen, dass die Förderung der Resilienz nicht auf persönliche Bewältigungsstrategien wie etwa Supervision oder Weiterbildung beschränkt werden darf. Entscheidend ist vielmehr, ob der Sozialdienst Bedingungen schafft, unter denen solche Strategien im Arbeitsalltag tatsächlich angewendet werden können. Dieses Erkenntnis lässt sich durch die in der vorliegenden Arbeit erwähnte Literatur ergänzen (Rose, 2025; Schnetzer, 2014; Unkrig, 2021). Das Trigon-Modell zeigt, dass organisationale Rahmenbedingungen strukturelle und kulturelle Bedingungen sowie Führung, Kommunikation, Identität, Klima, Prozesse, Abläufe und physische Mittel umfassen (Glasl et al., 2020, S. 81-87). Auch Unkrig (2021, S. 152) und Schnetzer (2014) betonen, dass Resilienz fördernde Organisationen ein Arbeitsumfeld schaffen müssen, das psychisches Wohlbefinden gewährleistet und die Leistungsfähigkeit von Fachpersonen unterstützt. Diese Ableitung lässt sich mithilfe der Salutogenese präzisieren. Aus salutogenetischer Perspektive bleiben Menschen unter Belastung eher gesund, wenn Anforderungen als verständlich, handhabbar und sinnhaft erlebt werden können (Antonovsky & Franke, 1997, zitiert nach Bäuerlen, 2014, S. 73-79; Petzold, 2010, S. 7). Für den Sozialdienst bedeutet dies, dass organisationale Rahmenbedingungen nicht nur Belastungen reduzieren, sondern auch Orientierung, realistische Handlungsmöglichkeiten und Sinnbezug ermöglichen müssen. Schnetzer (2014, S. 5-8, 11-20) beschreibt dazu das Konzept des *Achtsamen Prozessmanagements*. Arbeitsprozesse sollen demnach nicht nur effizient, sondern auch nachvollziehbar, gesundheitsfördernd und sinnstiftend gestaltet sein. Die Interviewergebnisse stehen weitgehend mit der Literatur überein. Aus Sicht der befragten Sozialarbeitenden werden organisationale Rahmenbedingungen wie Struktur und Kultur nicht getrennt erlebt, sondern als miteinander verbundene Aspekte des Arbeitsalltags beschrieben. Nachvollziehbare Arbeitsprozesse, klare Zuständigkeiten, ausreichende Ressourcen, Supervision und Weiterbildung, eine wertschätzende Teamkultur sowie zugängliche Führung werden in den Daten als unterstützende Bedingungen im Umgang mit Belastungen sichtbar (Interview 1, Z. 1202–1229; Interview 2, Z. 433–436; Interview 3, Z. 336–353). Schnetzer (2014, S. 143-144, 161, 193) ergänzt, dass Arbeitsprozesse Eigenverantwortung und Sinnhaftigkeit nicht einschränken dürfen, wenn sie gesundheitsfördernd sein sollen. Besonders deutlich wird dies bei der Teamkultur und der sozialen Unterstützung innerhalb der Organisation. Alle sechs Interviews zeigen, dass kollegialer Austausch nicht als Nebenaspekt der Sozialen Arbeit verstanden werden darf, sondern als zentrale Ressource im Umgang mit emotionalen Belastungen und fachlich komplexen Situationen (Interviews 1-6). Die Möglichkeit, komplexe

Fallsituationen, eigene Unsicherheiten oder schwierige Entscheidungen im Team zu besprechen, wird wiederholt als entlastend beschrieben (Interview 2, Z. 394–396; Interview 3, Z. 248–257). Diese Ergebnisse stimmen mit Poulsen (2009, S. 127, zitiert nach Kitze, 2022, S. 175) überein, wonach soziale Netzwerke im Arbeitsbereich Resilienz fördernd wirken. Gleichzeitig zeigen die Interviews, dass diese Ressource von den organisationalen Strukturen abhängt (Interview 3, Z. 98-106). Teamkultur basiert deshalb nicht ausschliesslich auf zwischenmenschlichen Beziehungen, sondern auch auf personellen und strukturellen Voraussetzungen. Auch Führung und Hierarchie erweisen sich in den Interviews als zentrale organisationale Bedingungen. Kommunikations- und Entscheidungswege werden oft als hierarchisch beschrieben. Einerseits können Hierarchien Orientierung, Sicherheit und klare Zuständigkeiten schaffen (Interview 3, Z. 705–720; Interview 4, Z. 1884). Andererseits werden sie von den Sozialarbeitenden als belastend erlebt, wenn Entscheidungen hierarchisch getroffen werden, ohne dass sie diese nachvollziehen oder mitgestalten können (Interview 2, Z. 1465–1467). Aus den theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit und den Interviewergebnissen ergibt sich, dass eine grosse Distanz zwischen Führung, Sozialarbeitenden und dem konkreten Arbeitsalltag die Förderung der Resilienz im Sozialdienst erschweren kann. Diese Ergebnisse unterstützen die theoretischen Aussagen von Rahnfeld (2021, S. 54-55), Haas et al. (2022b, S. 37, 207) und Unkrig (2021, S. 147-156), wonach Resilienz fördernde Führung durch Transparenz, Wertschätzung, Partizipation und Ansprechbarkeit gekennzeichnet ist. Gleichzeitig zeigen die Interviewergebnisse (Interview 4, Z. 1661–1663; Interview 6, Z. 96–97), dass Resilienz fördernde Führung stösst an Grenzen, wenn organisationale Belastungen wie dauerhaft hohe Fallzahlen oder ein Mangel an personellen, zeitlichen oder finanziellen Ressourcen bestehen bleiben. Führung stellt damit ein wichtiges Bindeglied zwischen individueller Belastung und organisationaler Verantwortung dar, kann jedoch strukturelle Defizite nicht vollständig kompensieren.

Insgesamt zeigen die zentralen Ergebnisse, dass Resilienz nicht durch einzelne Aspekte organisationaler Rahmenbedingungen gefördert werden kann. Entscheidend ist vielmehr, ob die Organisation als Ganzes Bedingungen schafft, die Belastungen nicht individualisieren, sondern gemeinsam sichtbar und bearbeitbar machen. Dazu gehören stabile Teams, soziale Unterstützung, klare Prozesse, transparente Kommunikation, partizipative Führung, ausreichende Ressourcen und eine Kultur, in der Belastungen offen angesprochen werden können. Die Studien von Rose (2025) und Höglinger et al. (2021) stützen diese Erkenntnis. Für die Forschungsfrage bedeutet dies, dass Resilienz fördernde Rahmenbedingungen im Sozialdienst von der Organisation definiert, getragen und im Arbeitsalltag umgesetzt werden müssen.

9.2 Kritische Analyse der Ergebnisse

Die Interviewergebnisse (Kapitel 8) und die zuvor erarbeiteten theoretischen Grundlagen machen mehrere Dilemmata sichtbar, die für den Sozialdienst als Handlungsfeld der Sozialen Arbeit zentral sind. Diese werden in den folgenden Kapiteln genau erläutert.

9.2.1 Dilemma der individuellen und organisationalen Verantwortung

Ein erstes Dilemma besteht zwischen individueller und organisationaler Verantwortung. Einerseits zeigen die Interviewergebnisse (Interview 1, Z. 653–654; Interview 2, Z. 1137–1138), dass Sozialarbeitende ihre eigenen Grenzen wahrnehmen, Belastungen kommunizieren und Unterstützung einfordern müssen. Die Literatur von Rönna-Böse und Fröhlich-Gildhoff (2009; zitiert nach Kitze, 2022, S. 166) bestätigt, dass die individuelle Ebene bei der Förderung der Resilienz nicht ausgeschlossen werden darf, da Resilienz auch persönliche Kompetenzen umfasst. Andererseits zeigen die Interviewergebnisse deutlich, dass Belastungen im Sozialdienst häufig organisational bedingt sind. Hohe Fallzahlen, rechtliche Vorgaben, knappe Ressourcen und unklare Zuständigkeiten lassen sich nicht allein durch individuelle Belastbarkeit ausgleichen (Interview 4, Z. 1390–1392; Interview 6, Z. 101–109). Die Salutogenese schärft dieses Dilemma, indem sie zeigt, dass Belastungen nicht automatisch gesundheitsschädlich sind. Entscheidend ist, ob ausreichende Ressourcen vorhanden sind, damit Anforderungen anerkannt, bewältigt und als sinnvoll erlebt werden können (Antonovsky & Franke, 1997, zitiert nach Bäuerlen, 2014, S. 72–75). Damit wird deutlich, dass die individuelle Bewältigungsfähigkeit im Sozialdienst zwar wichtig bleibt, jedoch auf organisationale Ressourcen wie klare Informationen, Unterstützung und realistische Arbeitsbedingungen angewiesen ist.

Für die Forschungsfrage ergibt sich daraus, dass die Förderung der Resilienz nicht auf individuelle Bewältigungsstrategien reduziert werden sollte. Sozialdienste sollten organisationale Rahmenbedingungen schaffen, die es Sozialarbeitenden ermöglichen, ihre eigenen Belastungsgrenzen wahrzunehmen und Unterstützung frühzeitig in Anspruch zu nehmen.

9.2.2 Dilemma zwischen Hilfe und Kontrolle

Ein weiteres Dilemma zeigt sich im Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle, das Menezes (2012, S. 63) ebenfalls benannt hat. Nach AvenirSocial (2026, S. 6–7, 11) hat die Soziale Arbeit den Auftrag, Menschen in prekären Lebenslagen zu unterstützen. Gleichzeitig ist der Sozialdienst Teil eines rechtlich (Menezes, 2012, S. 25) und bürokratisch geregelten Systems (Sendera & Sutor, 2013, S. 125–126). Im Interview 2 wird deutlich, dass Sozialarbeitende Adressat:innen beraten und begleiten sowie zugleich die gesetzlichen Vorgaben, die Anforderungen der Organisation und die administrativen Prozesse erfüllen müssen. Besonders belastend wird dieses Spannungsfeld dort, wo Sozialarbeitende Vorgaben umsetzen müssen, deren fachlicher oder moralischer Sinn ihnen nicht nachvollziehbar ist (Interview 2, Z. 556). Dabei zeigt sich, dass nicht nur Arbeitsbelastung oder Ressourcenknappheit belastend wirken können, sondern auch Spannungen zwischen professionellen Überzeugungen und rechtlichen sowie organisationalen Anforderungen. Dadurch betrifft das

Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle nicht nur die Arbeitsorganisation, sondern auch das professionelle Handeln von Sozialarbeitenden. Theoretisch lässt sich dieses Ergebnis mit dem Doppelmandat der Sozialen Arbeit (Böhnisch & Lösch, 1973, S. 28; zitiert nach Schmidt, 2014, S. 15) verknüpfen (Kapitel 3.2.2). Für die Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen im Sozialdienst bedeutet dieses Spannungsfeld, dass Sozialdienste Reflexionsräume schaffen sollten, in denen widersprüchliche Anforderungen zwischen Hilfe, Kontrolle und rechtlichen Vorgaben besprochen werden können. Die Interviews und die Literatur haben gezeigt, dass vor allem kollegiale Unterstützung im Team als Ressource im Sozialdienst genutzt wird, was auch im Spannungsfeld von Hilfe und Kontrolle als Entlastung dienen könnte (Haas et al., 2022a, S. 37; Interview 4, Z. 1450-1451, Interview 4, Z. 1453). Gerade dort, wo Vorgaben als fachlich oder moralisch schwer nachvollziehbar erlebt werden, lässt sich annehmen, dass transparente Begründungen, kollegialer Austausch und eine Führung, die professionelle Unsicherheiten ernst nimmt, helfen.

9.2.3 Dilemma der Strukturen

Ein weiteres Dilemma betrifft die Funktion der Strukturen im Sozialdienst. Sowohl die theoretischen Ausführungen zu organisationalen Rahmenbedingungen (Klatetzki, 2018), die Literatur zur Resilienz (Rose, 2025) als auch die Interviewergebnisse (Kapitel 8) zeigen, dass Sozialarbeitende auf klare Arbeitsstrukturen angewiesen sind, um professionelles Handeln gewährleisten zu können. Klare Zuständigkeiten, rechtliche Vorgaben, Priorisierungsmöglichkeiten und fachliche Unterstützungsangebote können Orientierung bieten, Unsicherheiten reduzieren und die Bewältigung komplexer Situationen erleichtern. Gleichzeitig verdeutlichen die Interviewergebnisse (Kapitel 8), dass Strukturen nicht ausschliesslich entlastend wirken (Interview 4, Z. 1389-1392). Sie können die Autonomie von Sozialarbeitenden einschränken, wenn sie vor allem Kontrolle, Standardisierung oder leistungsorientierte Steuerung fördern, ohne die fachliche Komplexität der Fälle hinreichend zu berücksichtigen (Interview 2, Z. 549-559). Problematisch werden Strukturen insbesondere dann, wenn administrative Anforderungen wichtiger erscheinen als fachliche Einschätzungen oder die Bedürfnisse der Adressat:innen. Es kann angenommen werden, dass dies besonders dort deutlich wird, wo Gespräche gezählt, Kennzahlen erhoben oder Leistungen standardisiert werden (Interview 2, Z. 549-559). Die differenzierte Einschätzung von Strukturen in den Interviews entspricht der Einordnung der Literatur, wonach formale Vorgaben sowohl Orientierung bieten als auch Handlungsspielräume begrenzen (Klatetzki, 2018). Entscheidend ist daher nicht allein der Umfang formaler Vorgaben, sondern ob diese für Sozialarbeitende fachlich nachvollziehbar sind und die Qualität, Dauer sowie Komplexität der Fallarbeit angemessen berücksichtigen. Zwar können solche Steuerungsvorgaben aus der Sicht des Sozialdienstes sinnvoll erscheinen, nach den Interviewergebnissen bilden sie jedoch häufig nur eingeschränkt realitätsnah die sozialarbeiterischen Beratungsprozesse ab. Schnetzer (2014, S. 143-144, 161, 193) macht dieses Spannungsfeld ebenfalls sichtbar. Achtsames Prozessmanagement erkennt die Bedeutung klarer Abläufe, kritisiert jedoch Prozesse, die Mitarbeitende auf repetitive Aufgaben reduzieren und dadurch die Autonomie der Handlungsfähigkeit

sowie die Sinnhaftigkeit einschränken. Für den Sozialdienst bedeutet dies, dass Strukturen so gestaltet sein müssen, dass sie Orientierung bieten und für Sozialarbeitende nachvollziehbar sind. Zudem dürfen Strukturen im Sozialdienst die professionelle Handlungsfähigkeit der Sozialarbeitenden nicht einschränken.

Daraus folgt für die Forschungsfrage, dass Strukturen im Sozialdienst weder möglichst umfassend noch möglichst gering ausgeprägt sein sollten. Sie sollten Orientierung durch klare Zuständigkeiten, nachvollziehbare Abläufe und transparente Prioritäten bieten, zugleich jedoch fachliche Einschätzungen und situationsbezogene Handlungsspielräume zulassen. Insbesondere administrative Steuerungsinstrumente sollten überprüft werden, ob sie die professionelle Fallbearbeitung unterstützen oder zusätzlich erschweren.

9.2.4 Dilemma der Unterstützung und Scham

Ein viertes Dilemma betrifft die Frage nach Unterstützung und die damit verbundene Scham der Sozialarbeitenden. Die Interviewergebnisse (Kapitel 8) zeigen, dass Unterstützungsangebote im Sozialdienst vorhanden sind, jedoch nicht automatisch genutzt werden. Sozialarbeitende müssen Belastungen häufig selbst ansprechen, Unterstützung einfordern oder sich aktiv an Vorgesetzte und andere Sozialarbeitende wenden. Das alleinige Vorhandensein von Unterstützungsangeboten reicht jedoch nicht aus, um deren Wirkung zu gewährleisten. Einerseits wird von Sozialarbeitenden erwartet, Belastungen frühzeitig wahrzunehmen und vorhandene Unterstützungsangebote zu nutzen. Andererseits kann das Eingestehen von Überforderung mit Scham, Unsicherheit oder der Sorge verbunden sein, als weniger belastbar wahrgenommen zu werden (Interview 5, Z. 488–491; Interview 6, Z. 234–235). Die Nutzung von Unterstützung setzt daher Vertrauen, psychologische Sicherheit (Haas et al., 2022b; Rolfe, 2019) sowie eine Organisationskultur voraus, in der Belastungen offen angesprochen werden können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Unterstützungsangebote sollten deshalb stärker als selbstverständlicher Teil professioneller Arbeit verankert werden, etwa durch regelmässige Reflexionsräume, Supervision oder Gespräche mit Vorgesetzten. So würde Unterstützung nicht erst bei Überforderung eingesetzt, sondern präventiv und entlastend wirken. Daraus lässt sich schliessen, dass solche Unterstützungsangebote aus salutogenetischer Perspektive als organisationale Widerstandsressourcen zu verstehen sind (Antonovsky & Franke, 1997). Sie stärken die Handhabbarkeit beruflicher Anforderungen jedoch nur dann, wenn sie im Arbeitsalltag tatsächlich zugänglich sind und ohne Scham genutzt werden können. Daraus lässt sich ableiten, dass, wenn diese Niederschwelligkeit fehlt, die Unterstützung zwar formal vorhanden ist, von Sozialarbeitenden jedoch möglicherweise nicht als tatsächlich nutzbare Ressource erlebt wird.

Für die Forschungsfrage bedeutet dies, dass Unterstützungsangebote verbindlich, vertraulich und frühzeitig in den Arbeitsalltag einzubetten sind, damit ihre Nutzung nicht erst an das individuelle Eingestehen von Überforderung gebunden ist.

9.2.5 Dilemma der Führung

Ein weiteres Dilemma zeigt sich in der Rolle der Führung im Sozialdienst. Führungspersonen werden in den Interviews einerseits als wichtige Ressource beschrieben, etwa wenn sie Belastungen wahrnehmen, Orientierung geben und Vertrauen ermöglichen. Andererseits sind sie selbst Teil organisationaler Strukturen, deren Handlungsspielräume begrenzt sein können. Eine Teamleitung kann offen, unterstützend und vertrauensvoll handeln, dennoch an Grenzen stossen, wenn Ressourcen fehlen, Führungspositionen unbesetzt sind oder übergeordnete Entscheidungen nicht beeinflusst werden können (Interview 1, Z. 207; Interview 5, Z. 693-698).

Für die Forschungsfrage lässt sich ableiten, dass Führungspersonen nicht allein für die Entlastung von Sozialarbeitenden verantwortlich gemacht werden können. Sozialdienste sollten Führung jedoch mit ausreichend Zeit und Entscheidungsspielraum ausstatten, damit Belastungen wahrgenommen, Prioritäten geklärt und konkrete Entlastungsschritte eingeleitet werden können (Haas et al., 2022b; Schnetzer, 2014; Unkrig, 2021). Wenn dies im Sozialdienst nicht möglich ist, sollte die Aufgabe der Führung darin bestehen, strukturelle Problemlagen an übergeordnete Stellen weiterzugeben und deren Bearbeitung einzufordern.

9.2.6 Dilemma von Nähe und Distanz

Ein sechstes Dilemma betrifft die professionelle Nähe und Distanz gegenüber Adressat:innen. Poulsen (2009, S. 14, 109, 127) zeigt, dass Sozialarbeitende eine unterstützende, reflektierte Haltung einnehmen müssen, ohne sich mit den Herausforderungen der Adressat:innen zu identifizieren. Auch die Interviewergebnisse verdeutlichen, dass Abgrenzung ein wichtiger Schutzfaktor für Sozialarbeitende ist (Interview 5, Z. 1031; Interview 6, Z. 64-65). Gleichzeitig gehört Empathie zum Kern des professionellen Handelns (Roulin, 2019, S. 131-137). Sozialarbeitende müssen sich auf die oftmals komplexen Lebenslagen der Adressat:innen einlassen, Vertrauen aufbauen und Unterstützung anbieten. Dadurch zeigt sich, dass Nähe und Distanz nicht als Gegensätze verstanden werden können, sondern im professionellen Handeln immer wieder ausbalanciert werden müssen. So lässt sich für die Forschungsfrage ableiten, dass Organisationen professionelle Nähe und Distanz nicht als ausschliesslich individuelle Aufgabe betrachten sollten. Sozialdienste sollten Zeit und geeignete Gefässe für Fallreflexion, Intervention oder Supervision bereitstellen, damit emotionale Betroffenheit, Abgrenzung und belastende Fallkonstellationen fachlich besprochen werden können. Dadurch liegt die Verantwortung für den Umgang mit emotional anspruchsvollen Situationen nicht allein bei einzelnen Sozialarbeitenden.

Die erläuterten Dilemmata zeigen, dass die Förderung der Resilienz im Sozialdienst nicht als individuelle Aufgabe verstanden werden kann. Sozialarbeitende bewegen sich dauerhaft in Spannungsfeldern, die sich nicht vollständig auflösen lassen und einen festen Bestandteil der professionellen Praxis darstellen. Das Trigon-Modell (Glasl et al., 2020, S. 81-87) sowie die Literatur von Unkrig (2021) verdeutlichen, dass diese Herausforderungen wechselseitig miteinander in Beziehung stehen und daher systemisch betrachtet werden müssen. Veränderungen in einem Bereich

der Organisation wirken sich auf andere Bereiche aus und beeinflussen diese gegenseitig (Glasl et al., 2020, S. 81-87). Die Ergebnisse und die herangezogene Literatur sprechen dafür, dass strukturelle, kulturelle und soziale Faktoren nicht isoliert betrachtet werden sollten. In den Interviews werden insbesondere jene Bedingungen als unterstützend beschrieben, die Sozialarbeitenden ermöglichen, professionelle Spannungsfelder gemeinsam zu reflektieren und mit ihnen umzugehen (Interview 2, Z. 394–400; Interview 3, Z. 248–250). Die Salutogenese (Antonovsky & Franke, 1997, zitiert nach Bäuerlen, 2014, S. 73-79; Antonovsky & Franke, 1997, zitiert nach Petzold, 2010, S. 7) und Schnetzers (2014) achtsames Prozessmanagement ergänzen diese Einordnung, weil beide Perspektiven den Blick auf die Qualität der Arbeitsbedingungen richten.

Für die Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen von Sozialdiensten ergibt sich daraus, dass Anforderungen möglichst nachvollziehbar, mit den vorhandenen Ressourcen bearbeitbar und trotz widersprüchlicher Anforderungen fachlich sinnvoll zu gestalten sind. Im Hinblick auf die Forschungsfrage deuten die Ergebnisse darauf hin, dass organisationale Rahmenbedingungen Sozialarbeitende im professionellen Umgang mit unumgänglichen Spannungsfeldern unterstützen können. Die Untersuchung belegt nicht, dass Belastungen vollständig reduziert werden. Sie zeigt jedoch, dass die Befragten organisationale Bedingungen, die Reflexion, Orientierung, Unterstützung und Handlungsspielraum ermöglichen, als entlastend wahrnehmen.

9.3 Kritische Würdigung der vorliegenden Bachelor-Thesis

Die Datenanalyse dieser Arbeit basiert auf sechs erhobenen Interviews. Für den vorgegebenen Rahmen dieser Bachelor-Thesis ermöglichte diese Anzahl eine umfangreiche Datengrundlage, um unterschiedliche Perspektiven von Sozialarbeitenden auf organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst sowie auf Resilienz zu erfassen. Durch die qualitative Auswertung konnten zudem vielfältige Erfahrungen, Belastungen und förderliche Bedingungen erfasst und miteinander verglichen werden. Positiv zu würdigen ist insbesondere, dass die Interviewdaten eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand ermöglichten und wiederkehrende Muster in den Aussagen der befragten Personen sichtbar wurden. Gleichzeitig führte die Menge des erhobenen Materials zu einer hohen Anzahl an Codierungen. Die Transkripte der sechs Interviews umfassen insgesamt 205 Seiten. Dies ermöglichte zwar eine detaillierte Auswertung, war jedoch mit einem erheblichen zeitlichen Aufwand verbunden. Zudem stellte die umfangreiche Datengrundlage eine Herausforderung dar, die Forschungsergebnisse logisch zu verdichten. Aufgrund dieses begrenzten Rahmens konnten nicht alle codierten Inhalte in derselben Tiefe in die Ergebnisdarstellung aufgenommen werden. Dadurch besteht die Möglichkeit, dass einzelne Aspekte der Interviews weniger stark berücksichtigt wurden, obwohl sie für die befragten Personen relevant waren. Die Vielzahl an Codierungen stellte somit einerseits eine Stärke dar, da sie eine differenzierte Analyse unterstützte, andererseits begrenzte sie die Möglichkeit, sämtliche Inhalte umfassend darzustellen und vertieft zu diskutieren.

Bei der Interpretation der Interviewergebnisse sind verschiedene Limitationen zu berücksichtigen. Diese mindern den Erkenntnisgewinn der Untersuchung nicht grundsätzlich, setzen jedoch Grenzen an ihrer Aussagekraft und Übertragbarkeit. Folgend werden einige Limitationen genau erläutert.

9.3.1 Subjektive Wahrnehmungen

Eine erste Limitation ergibt sich aus dem gewählten qualitativen Forschungsdesign. Die Untersuchung basiert auf sechs semistrukturierten Expert:innen-Interviews mit Sozialarbeitenden aus zwei Sozialdiensten. Ziel qualitativer Forschung ist nicht die statistische Generalisierbarkeit der Ergebnisse, sondern das vertiefte Verständnis individueller Erfahrungen und subjektiver Bedeutungszuschreibungen (Kuckartz & Rädiker, 2024b, S. 8). Die Ergebnisse erlauben daher keine Aussagen über alle Sozialdienste oder Sozialarbeitenden in der Schweiz, sondern beziehen sich auf die Perspektiven der befragten Sozialarbeitenden aus den beiden Sozialdiensten im Kanton Bern. Darüber hinaus erfassen die Interviews subjektive Wahrnehmungen und Einschätzungen der befragten Sozialarbeitenden. Die Ergebnisse zeigen auf, wie Sozialarbeitende die organisationalen Rahmenbedingungen in ihrer Tätigkeit erleben und interpretieren. Sie erlauben jedoch keine Aussagen darüber, in welchem Ausmass bestimmte Belastungen tatsächlich bestehen oder wie wirksam einzelne Resilienz fördernde Rahmenbedingungen im Sozialdienst objektiv sind. Die Ergebnisse spiegeln somit individuelle Erfahrungen wider, die durch persönliche Einstellungen, berufliche Erfahrungen oder die jeweilige Organisationskultur beeinflusst werden können.

9.3.2 Die Expert:innen

Eine weitere Limitation besteht darin, dass ausschliesslich Sozialarbeitende befragt wurden. Zwei der befragten Personen übernehmen zwar zusätzlich eine Teamleitungsfunktion, wodurch Einblicke in führungsbezogene Perspektiven ermöglicht wurden. Dennoch wurde die Untersuchung nicht gezielt als Vergleich zwischen Sozialarbeitenden und Führungspersonen angelegt. Die Interviewleitfäden wurden nicht systematisch nach Funktion gegliedert, und auch die Auswertung beziehungsweise Codierung erfolgte nicht entlang dieser unterschiedlichen Rollen. Dadurch können Aussagen zur Führungsperspektive nur ergänzend berücksichtigt, jedoch nicht als eigenständige Perspektive ausgewertet werden. Weitere Untersuchungen könnten diese Differenz gezielter aufgreifen und Sozialarbeitende, Teamleitungen sowie Führungspositionen auf höheren Ebenen vergleichend untersuchen.

9.3.3 Sozialdienste im Kanton Bern

Zudem bezieht sich die Untersuchung ausschliesslich auf zwei Sozialdienste im Kanton Bern als Handlungsfeld der Sozialen Arbeit. Die identifizierten Belastungen, Ressourcen und Resilienz fördernden Rahmenbedingungen sind daher eng mit den spezifischen Anforderungen dieses Handlungsfeldes verbunden. Eine Übertragung der Interviewergebnisse auf andere Handlungsfelder der Sozialen Arbeit sollte deshalb mit entsprechender Vorsicht erfolgen. Trotz dieser Limitationen ermöglicht die Untersuchung einen vertieften Einblick in die Wechselwirkungen zwischen den organisationalen Rahmenbedingungen und der Förderung der Resilienz im Sozialdienst. Die

Ergebnisse liefern wichtige Anhaltspunkte für das Verständnis beruflicher Belastungen sowie mögliche Ansatzpunkte für Resilienz fördernde Organisationsentwicklung.

9.4 Forschungsbedarf und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung liefert vertiefte Einblicke in die Bedeutung organisationaler Rahmenbedingungen für die Resilienz von Sozialarbeitenden im Sozialdienst. Gleichzeitig ergeben sich aus den Interviewergebnissen sowie den Limitationen der vorliegenden Untersuchung verschiedene Ansatzpunkte für zukünftige Forschung.

9.4.1 Konkrete Resilienz fördernde Massnahmen

Ein erster Forschungsbedarf besteht hinsichtlich der Wirksamkeit konkreter, Resilienz fördernder organisationaler Rahmenbedingungen im Sozialdienst. Rose (2025) und Unkrig (2021) betonen die Bedeutung von Teamkultur, sozialer Unterstützung, Führung und Supervision für die Resilienzförderung im Sozialdienst. Die vorliegende Untersuchung erlaubt jedoch keine Aussagen darüber, welche dieser Faktoren den grössten Beitrag zur Resilienzförderung leisten oder unter welchen Bedingungen sie besonders wirksam sind. Zukünftige Forschung könnte deshalb die Wirkung einzelner organisationaler, Resilienz förderlichen Massnahmen gezielter untersuchen. Darüber hinaus weisen die Ergebnisse auf die Bedeutung organisationaler Belastungsfaktoren wie hohe Fallzahlen, Ressourcenknappheit und administrative Anforderungen hin. Obwohl befragte Sozialarbeitende diese Faktoren wiederholt als belastend beschrieben haben, bleibt offen, wie sich unterschiedliche Belastungen konkret auf die Resilienz von Sozialarbeitenden auswirken. Weitere Untersuchungen könnten deshalb den Zusammenhang zwischen Arbeitsbelastung, organisationalen Rahmenbedingungen und Resilienz näher untersuchen.

9.4.2 Spezifische Ausführungen

Ein weiterer Forschungsbedarf zeigt sich im Bereich der Führung. Die Interviewergebnisse verdeutlichen, dass Führungspersonen eine wichtige Rolle für die Resilienzförderung spielen, ihr Handeln zugleich jedoch durch organisationale Rahmenbedingungen begrenzt werden kann (Interview 4, Z. 1884; Interview 6, Z. 94-97). Zukünftige Studien könnten untersuchen, welche Führungsformen besonders Resilienz fördernd sind und welche Voraussetzungen hierfür auf Ebene des Sozialdienstes erforderlich sind. Darüber hinaus könnte die Einbeziehung weiterer Perspektiven zu einem umfassenderen Verständnis der Resilienz fördernden organisationalen Rahmenbedingungen im Sozialdienst beitragen. Während die vorliegende Untersuchung die Sichtweise von Sozialarbeitenden in den Mittelpunkt stellt, könnten zukünftige Studien auch Teamleitungen, Führungspersonen, politische Entscheidungsträger:innen oder Adressat:innen einbeziehen. Dadurch liessen sich unterschiedliche Perspektiven zur Förderung der Resilienz im Sozialdienst differenziert betrachten. Ausserdem wäre es interessant, Resilienz fördernde Rahmenbedingungen in weiteren Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit zu untersuchen. Ein Vergleich verschiedener Handlungsfelder könnte aufzeigen, welche Ergebnisse spezifisch für den Sozialdienst von Vorteil sind und welche sich auf andere Bereiche der Sozialen Arbeit übertragen lassen. Obwohl sich die Forschungsfrage

ausschliesslich mit organisationalen Rahmenbedingungen im Sozialdienst auseinandersetzt, haben die Ergebnisse aus Literatur und Methodik gezeigt, dass auch strukturelle und individuelle Faktoren Einfluss auf die Resilienzförderung haben. Weitere Forschung könnte dazu beitragen, diese Zusammenhänge differenzierter zu analysieren und die wissenschaftliche Grundlage für Resilienz fördernde Rahmenbedingungen in der Sozialen Arbeit weiterzuentwickeln.

10 Fazit und Ausblick

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Ergebnisse aus den erarbeiteten theoretischen Grundlagen (Kapitel 2-5) sowie aus der methodischen Untersuchung (Kapitel 7 und 8) der vorliegenden Arbeit prägnant zusammengeführt. Anschliessend wird die Forschungsfrage beantwortet. Daraufhin wird die Bedeutung der Ergebnisse für die Soziale Arbeit aufgezeigt und daraus werden weiterführende Handlungsperspektiven erläutert. Im Fazit versteht man unter dem Begriff Ergebnisse die Verknüpfung der Erkenntnisse aus den theoretischen Grundlagen mit den Interviewergebnissen.

10.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Die vorliegende Arbeit ging der Frage nach, wie organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst gestaltet werden müssen, damit Sozialarbeitende ihre Resilienz stärken können. Auf Grundlage der theoretischen Bezüge sowie der semi-strukturierten Expert:innen-Interviews lässt sich festhalten, dass die Resilienz im Sozialdienst nicht als rein individuelle Eigenschaft verstanden werden kann. Vielmehr entsteht sie im Zusammenspiel individueller Ressourcen und organisationaler Rahmenbedingungen. Die Ergebnisse zeigen, dass persönliche Strategien wie Selbstfürsorge, Abgrenzung, Priorisierung, Selbstwahrnehmung und ein bewusster Umgang mit Belastungen wichtige Voraussetzungen dafür sind, im Arbeitsalltag widerstandsfähig zu bleiben. Ihre Wirkung bleibt jedoch begrenzt, wenn belastende organisationale Rahmenbedingungen dauerhaft bestehen (Fröhlich-Gildhoff & Rönnauböse, 2019; Kitze, 2022). Hohe Fallzahlen, knappe personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen, unklare Zuständigkeiten, Hierarchie oder fehlende Unterstützung durch Führungspersonen können nicht allein durch die individuelle Belastbarkeit von Sozialarbeitenden ausgeglichen werden. Die Förderung der Resilienz darf deshalb nicht darauf reduziert werden, Sozialarbeitende einfach nur widerstandsfähiger zu machen. Vielmehr sind Sozialdienste gefordert, organisationale Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Belastungen nicht als individuelles Problem einzelner Sozialarbeitender behandelt werden (Rose, 2025). Stattdessen sollen sie als gemeinsame Herausforderung verstanden, transparent besprochen und durch organisationale Massnahmen so weit wie möglich reduziert oder verändert werden. Zur Förderung der Resilienz sind organisationale Rahmenbedingungen erforderlich, die die Sozialarbeitenden in ihrer professionellen Handlungsfähigkeit unterstützen (Rose, 2025). Dazu gehören klare Strukturen und Zuständigkeiten, transparente Kommunikations- und Entscheidungswege, ausreichende Ressourcen, eine unterstützende Führung sowie eine wertschätzende Teamkultur. Ebenso wichtig sind fachliche

Reflexion und kollegialer Austausch, damit Belastungen nicht allein von Sozialarbeitenden getragen werden müssen (Rose, 2025; Unkrig, 2021). Die Bedeutung von Teamkultur, fachlicher Reflexion und kollegialem Austausch lässt sich dem sozialen Subsystem des Trigon-Modells zuordnen. Die Interviewergebnisse konkretisieren damit die Literatur, wonach soziale Beziehungen und das Klima der Zusammenarbeit für den Umgang mit beruflichen Anforderungen bedeutsam sind. Gleichzeitig müssen Strukturen im Sozialdienst Sicherheit und Orientierung bieten, ohne den professionellen Handlungsspielraum unnötig einzuschränken (Interview 4, Z. 1389–1392; Weik & Lang, 2005).

Auch Führung spielt eine zentrale Rolle bei der Förderung der Resilienz. Zugängliche, vertrauensvolle und ansprechbare Führung wird von den Befragten als unterstützend erlebt, insbesondere wenn Belastungen frühzeitig wahrgenommen, Rückmeldungen ernst genommen und Entscheidungen transparent kommuniziert werden (Interview 1, Z. 151–152; Schnetzer, 2014; Unkrig, 2021).

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass gute Führung allein nicht ausreicht, wenn Führungspersonen selbst über zu wenige Ressourcen oder über begrenzte Entscheidungsspielräume verfügen. Gesetzliche Vorgaben, kommunale oder kantonale Finanzierungsentscheide, Stellenpläne sowie übergeordnete Steuerungsvorgaben begrenzen die Handlungsmöglichkeiten einzelner Sozialdienste. Führung kann diese strukturellen Restriktionen nicht aufheben. Ihre Aufgabe besteht deshalb insbesondere darin, Belastungen frühzeitig sichtbar zu machen, Prioritäten transparent zu kommunizieren, vorhandene Spielräume zu nutzen und strukturelle Problemlagen an übergeordnete Stellen weiterzugeben. Resilienzförderung ist somit weder ausschliesslich eine Aufgabe einzelner Sozialarbeitender noch allein eine Aufgabe der direkten Teamleitung. Sie stellt vielmehr eine abgestufte Verantwortung von Fachpersonen, Führung, Organisation sowie politischen und finanziellen Entscheidungsträgern dar. Führung kann Resilienz im Sozialdienst insbesondere dann fördern, wenn sie innerhalb dieser Rahmenbedingungen Orientierung schafft, Belastungen nicht individualisiert und sich für notwendige strukturelle Veränderungen einsetzt.

Die Ergebnisse verdeutlichen zudem, dass Unterstützungsangebote wie Supervision, Fallbesprechungen oder Weiterbildung nicht isoliert betrachtet werden dürfen. Resilienz fördernde, organisationale Rahmenbedingungen entstehen nicht bereits dadurch, dass einzelne Angebote vorhanden sind. Sie entwickeln sich vielmehr durch eine bewusst organisierte Gestaltung des Arbeitsalltags der Sozialarbeitenden. Dazu gehören klare Verantwortlichkeiten, ausreichende Ressourcen, verbindliche Austauschmöglichkeiten, transparente Kommunikation sowie eine Führung, die Belastungen wahrnimmt, anspricht und bearbeitbar macht (Interview 1, Z. 1204–1208, Interview 3, Z. 705–706; Rose, 2025; Unkrig, 2021). Ebenso zentral ist eine Teamkultur, in der Überforderung, Unsicherheit und fachliche Spannungen offen thematisiert werden können. Erst durch dieses Zusammenspiel von Struktur, Führung und Kultur können Unterstützung, Vertrauen und psychologische Sicherheit entstehen und im Arbeitsalltag Resilienz fördernd wirken (Interview 4, Z. 1853–1857; Unkrig, 2021). Gleichzeitig findet Resilienzförderung im Sozialdienst stets in Spannungsfeldern statt. Dazu gehören insbesondere das Verhältnis zwischen individueller und

organisationaler Verantwortung, das Doppelmandat von Hilfe und Kontrolle, die ambivalente Wirkung von Strukturen, die Nutzung von Unterstützungsangeboten sowie die Balance zwischen professioneller Nähe und Distanz (Interview 6, Z. 206-211; Menezes, 2012; Rose, 2025). Diese Spannungsfelder lassen sich nicht vollständig auflösen. Resilienz fördernde organisationale Rahmenbedingungen zeichnen sich deshalb dadurch aus, dass sie Sozialarbeitende dabei unterstützen, professionell mit diesen Herausforderungen umzugehen und diese kontinuierlich zu reflektieren (Interview 2, Z. 1015–1016; Kitze, 2022; Roulin, 2019). So lässt sich interpretieren, dass die Literatur und die Perspektiven der befragten Sozialarbeitenden dafürsprechen, dass organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst als Resilienz fördernd erlebt werden, wenn sie Belastungen nicht individualisieren, sondern berufliche Anforderungen bearbeitbar machen. Zugleich bleibt die Gestaltung dieser organisationalen Rahmenbedingungen durch rechtliche, finanzielle und politische Vorgaben begrenzt. Die Förderung der Resilienz ist daher als Verantwortung auf verschiedenen Ebenen zu verstehen. Sozialarbeitende bringen individuelle Bewältigungsstrategien ein, während Führung und Sozialdienst die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen gestalten und die strukturellen Belastungen gegenüber den übergeordneten Stellen sichtbar machen.

10.2 Handlungsempfehlungen für die Soziale Arbeit

Die Ergebnisse der vorliegenden Bachelor-Thesis sind nicht nur für die Resilienz von Sozialarbeitenden, sondern auch für die Weiterentwicklung der Profession Soziale Arbeit bedeutsam. Sie zeigen, dass Belastungen von Sozialarbeitenden im Sozialdienst nicht allein innerhalb einzelner Sozialdienste entstehen. Sie werden ebenso durch gesetzliche und strukturelle Vorgaben beeinflusst. Die Förderung der professionellen Handlungsfähigkeit von Sozialarbeitenden ist deshalb nicht ausschliesslich eine individuelle oder organisationale Aufgabe, sondern auch eine politische Frage. Daraus ergibt sich die Aufgabe für die Soziale Arbeit, belastende Arbeitsbedingungen nicht nur intern zu bewältigen, sondern sie fachlich sichtbar zu machen und in politische sowie organisationale Debatten einzubringen. Der Berufskodex von AvenirSocial verweist darauf, dass Soziale Arbeit neben der Unterstützung einzelner Adressat:innen auch die Mitgestaltung gesellschaftlicher und sozialpolitischer Rahmenbedingungen umfasst (AvenirSocial, 2026). Sozialarbeitende und Führungspersonen können somit ihre fachliche Expertise nutzen, um aufzuzeigen, welche Folgen unzureichende Ressourcen, hohe Fallbelastungen oder enge rechtliche Vorgaben für die Qualität der Unterstützung und die Gesundheit der Sozialarbeitenden haben. Eine konkrete Handlungsmöglichkeit besteht darin, Belastungen systematisch zu erfassen, im Team zu thematisieren und gegenüber der Leitung, der Verwaltung sowie politischen Entscheidungsträgern zu vertreten. Dies kann beispielsweise durch interne Arbeitsgruppen, Teamsitzungen, Fachstellen, Berufsverbände wie AvenirSocial oder durch berufspolitisches Engagement erfolgen. Dadurch können Erfahrungen aus der Praxis in Diskussionen über Fallzahlvorgaben, personelle Ausstattung, Finanzierung und rechtliche Rahmenbedingungen eingebracht werden. Gleichzeitig verfügen Sozialdienste innerhalb bestehender Vorgaben über organisationale Handlungsspielräume (SKOS Richtlinien/BKSE

Handbuch, 2025). Sie können Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten, Kommunikationswege und Unterstützungsangebote so gestalten, dass Sozialarbeitende entlastet und in ihrer professionellen Handlungsfähigkeit gestärkt werden. Daraus lässt sich ableiten, dass die Förderung der Resilienz nicht auf die Anpassungsleistung einzelner Sozialarbeitender reduziert wird, sondern als gemeinsame Aufgabe von Organisationen, Berufsverbänden und Politik verstanden wird. Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen sind folglich nicht nur für das Wohlbefinden von Sozialarbeitenden relevant, sondern auch eine zentrale Voraussetzung für eine qualitativ hochwertige, berufsethisch fundierte und verlässliche Soziale Arbeit. Die Profession ist daher gefordert, sich sowohl innerhalb der Organisationen als auch auf sozialpolitischer Ebene für Rahmenbedingungen einzusetzen, die ein fachlich verantwortliches Handeln langfristig ermöglichen.

11 Literaturverzeichnis

- Antonovsky, A., & Franke, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit* (N. Schulte, Übers.). dgvt Verlag.
- AvenirSocial. (2023). *Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit. Handlungsmöglichkeiten für Organisationen. Best Practice*. Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit, Handlungsmöglichkeiten für Organisationen, 10 Praxisbeispiele — AvenirSocial
- AvenirSocial. (2026). *Berufscodex*.
https://avenirsocial.ch/app/uploads/2025/12/berufskodex_de_2026-01.pdf
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78(2), 184–190. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2009.04.008>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bäuerlen, J. (2014). *Gesundheit und Arbeitswelt: Für eine gelungene Balance von Erwerbsarbeit und Familie* (1. Aufl.). Tectum Wissenschaftsverlag.
- Bes, I., Shoman, Y., Al-Gobari, M., Rousson, V., & Guseva Canu, I. (2023). Organizational interventions and occupational burnout: A meta-analysis with focus on exhaustion. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 96(9), 1211–1223. <https://doi.org/10.1007/s00420-023-02009-z>
- Bonazzi, G., & Tacke, V. (2014). *Geschichte des organisatorischen Denkens* (2. Aufl.). Springer VS.
- Booth, S. (2021). Mehr Männer in soziale Berufe?: Genderkonstruktionen im Diskurs der kirchlichen Wohlfahrtsverbände. *Soziale Passagen*, 13(1), 75–93. <https://doi.org/10.1007/s12592-021-00374-5>
- Burisch, M. (2014). *Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung - Zahlreiche Fallbeispiele - Hilfen zur Selbsthilfe* (5., überarb. Aufl. 2014). Springer.
- Canva (Free) [Software]. (o. D.). Canva. <https://www.canva.com/settings/teams>
- Carl-auer. (o. D.). Komplexität. *Edwin Czerwick*. Abgerufen am 21. Juni 2026, von <https://www.carl-auer.de/magazin/systemisches-lexikon/komplexitaet>
- Degenkolb-Weyers, (2016). *Resilienz in therapeutischen Gesundheitsfachberufen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15425-7>
- Departement Soziales & Stadt Winterthur. (2021, 13. Juli). *Sozialhilfe: Weniger Kosten dank mehr Sozialarbeitenden* [Pressemeldung]. https://skos.ch/fileadmin/user_upload/skos_main/public/pdf/NICHTgrundlagen_und_positionen/themen/Organisationsentwicklung/20210713_MM_Fallastsenkung_Sozialhilfe.pdf
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und*

- Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Eigenverlag.
- Drilling, M. (2004b). *Young urban poor. Abstiegsprozesse in den Zentren der Sozialstaaten*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dudenredaktion. (o. D.). Pendenz. *Duden online*. Abgerufen am 21. Juni 2026, von <https://www.duden.de/node/109555/revision/1455346>
- Elsässer, J., & Sauer, K. E. (2013). *Burnout in sozialen Berufen* (Bd. 2). Centaurus Verlag & Media. <https://doi.org/10.1007/978-3-86226-851-1>
- Elsässer, J., & Sauer, K. E. (2015). *Burnout in sozialen Berufen: Öffentliche Wahrnehmung, persönliche Betroffenheit, professioneller Umgang*. Centaurus Verlag & Media.
- Esslinger, A. S., Anli-Berk, S., & Heyden, B. (2022). Transformationale Führung als Ausdruck gesunden Führens: Motor für eine gelungene gesundheitsförderliche Organisationsentwicklung. In R. Hajji, K. Kitze, & N. Pieck (Eds.), *Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung* (pp. 201–215). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35603-3_14
- Flüter-Hoffmann, C., Hammermann, A., & Stettes, O. (with Institut der Deutschen Wirtschaft Köln Medien). (2018). *Individuelle und organisationale Resilienz: Theoretische Konzeption und empirische Analyse auf Basis eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsdatensatzes*. Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH.
- Fookien, I. (2016). Psychologische Perspektiven der Resilienzforschung. In Wink, R. (Hrsg.), *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung*. Springer.
- Fröhlich-Gildhoff, K., & Morciszek, M. (2021). Resilienz und Resilienzförderung im frühen und mittleren Erwachsenenalter. In K. Fröhlich-Gildhoff & M. Rönna-Böse (Hrsg.), *Menschen stärken* (S. 201–214). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32259-5_10
- Fröhlich-Gildhoff, K., & Rönna-Böse, M. (2019). *Resilienz* (5., aktualisierte Auflage). Ernst Reinhardt Verlag.
- Fröhlich-Gildhoff, K. & Rönna-Böse, M. (2021). Einführung. Das Konzept der Resilienz in verschiedenen Lebensabschnitten. In K. Fröhlich-Gildhoff & M. Rönna-Böse (Hrsg.), *Menschen stärken. Resilienzförderung in verschiedenen Lebensbereichen* (S. 1-23). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Gerrig, R. J. (2018). Psychologie (21., aktualisierte und erweiterte Auflage). Pearson.
- Glasl, F., Kalcher, T., & Piber, H. (Eds.). (2020). *Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse* (4. Auflage). Haupt Verlag. Haas, O., Huemer, B., & Preissegger, I. (2022a, November 8). *Der Weg zur resilienten Organisation*.
- Haas, O., Huemer, B., & Preissegger, I. (2022b). *Resilienz in Organisationen*. Schäffer-Poeschel.

- Hajji, R., Kitze, K., Andersch, C., Franz, M., Hagemeister, T., Kusch, P., Lorenz, M., Pohl, R., Rondio, A., & Schmutz, N. (2022). Der Einfluss von Arbeitsanforderungen auf Burn-out: Welche Ressourcen tragen zur Minderung von emotionaler Erschöpfung unter Sozialarbeitenden bei? In R. Hajji, K. Kitze, & N. Pieck (Eds.), *Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung* (S. 169–187). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35603-3_12
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helfferich, C. (2022). Leitfaden- und Expert:inneninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 875–892). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_55
- Höglinger, D., Rudin, M., & Guggisberg, J. (2021). *Analyse zu den Auswirkungen der Reduktion der Fallbelastung in der Sozialberatung der Stadt Winterthur* [Schlussbericht]. BÜRO FÜR ARBEITS- UND SOZIALPOLITISCHE STUDIEN BASS AG. https://www.buerobass.ch/fileadmin/Files/2021/2021_Reduktion_Falllast_Winterthur_Schlussbericht_DE.pdf
- Janneck, M., & Hoppe, A. (Eds.). (2018). *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten: Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung*. Springer.
- 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*, 15(1), 213–232. <https://doi.org/10.1007/s12592-023-00448-6>
- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Expert:inneninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (2., aktualisierte Auflage). Springer VS.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kitze, K. (2022). *Burnout: Grundlagen und Handlungswissen für soziale Berufe* (1. Auflage). Verlag W. Kohlhammer.
- Klatetzki, T. (2018). Soziale Arbeit in Organisationen: Soziale Dienste und Einrichtungen. In G. Grasshoff, A. Renker, & W. Schröer (Eds.), *Soziale Arbeit* (pp. 457–470). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15666-4_31
- Kötter, W., & Roth, S. (2022). Agil – erfolgreich und gesund!? Gesundheitsorientierte Standards für agiles Arbeiten mit dem WaVe-Verfahren entwickeln und vereinbaren. In R. Hajji, K. Kitze, & N. Pieck (Eds.), *Gesundheitsfördernde Organisationsentwicklung* (pp. 33–46). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35603-3_4
- Krieger, R., & Arial, M. (2020). *Arbeitsbedingungen und Gesundheit: Stress. Ausgewählte Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2017*. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. <https://www.seco.admin.ch/dam/de/sd-web/S1203psZUO4e/Bericht-SGB-01-SECO-AB-2020-DE.pdf>

- Kruse, J. (with Schmieder, C.). (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz* (2., überarbeitete und ergänzte Auflage). Beltz Juventa.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Springer VS.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024a). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt* (2. Auflage). Springer VS.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024b). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz* (6. Auflage). Juventa Verlag.
- Kutzner, S., Mäder, U., & Knöpfel, C. (2004). *Working poor in der Schweiz Wege aus der Sozialhilfe*. Verlag Rüegger.
- Kühn, T., & Koschel, K.-V. (2022). *Qualitative Markt- und Konsumforschung: Einführung und Praxis-Handbuch*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services* (Updated edition). Russell Sage Foundation.
- Lloyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health*, 11(3), 255–265. <https://doi.org/10.1080/09638230020023642>
- Maeder, C., & Nadai, E. (2004). *Zwischen Armutsverwaltung und Sozialarbeit: Formen der Organisation von Sozialhilfe in der Schweiz*. <https://doi.org/10.5169/SEALS-815179>
- Malakh-Pines, A., Aronson, E., Kafry, D., Pines, A. M., & Malakh-Pines, A. (2006). *Ausgebrannt: Vom Überdruß zur Selbstentfaltung* (10. Aufl.). Klett-Cotta.
- Maroon, I. (2008). Burnout bei Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen. *Soziale Arbeit*, 57(5), 170–175. <https://doi.org/10.5771/0490-1606-2008-5-170>
- Maxqda (kostenlose Testversion) [Software]. (2026). Verbi GmbH. <https://www.maxqda.com/de/hilfe/visual-tools/code-matrix-browser>
- Menezes, R. M. (2012). *Soziale Arbeit in der Sozialhilfe: Eine qualitative Analyse von Fallbearbeitungen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mogge-Grotjahn, H. (2011). *Soziologie: Eine Einführung für soziale Berufe* (4. vollständig überarbeitete Auflage). Lambertus-Verlag.
- Neuner, R. (2021). *Psychische Gesundheit bei der Arbeit: Gefährdungsbeurteilung und gesunde Organisationsentwicklung* (4. Auflage). Springer.
- OpenAI. (2026). ChatGPT (Version GPT-5.5) [Large language model]. Abgerufen am 22. Juni 2026 von <https://chat.openai.com/>
- Pascoe, K. M., Waterhouse-Bradley, B., & McGinn, T. (2023). Social Workers' Experiences of Bureaucracy: A Systematic Synthesis of Qualitative Studies. *The British Journal of Social Work*, 53(1), 513–533. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcac106>

- Petzold, T. D. (2010). *Praxisbuch Salutogenese: Warum Gesundheit ansteckend ist*. Südwest-Verl.
- Poulsen, I. (2009). *Burnoutprävention im Berufsfeld soziale Arbeit: Perspektiven zur Selbstfürsorge von Fachkräften*. VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Rahnfeld, C. (2021). *Systemisches Management in sozialwirtschaftlichen Organisationen: Eine Einführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Reiber, W. (2013). Organisationale Rahmenbedingungen. In W. Reiber, *Vom Fachexperten zum Wissensunternehmer* (S. 53–58). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3690-5_6
- Ritschl, V., Weigl, R., & Stamm, T. A. (Eds.). (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben: Verstehen, Anwenden, Nutzen für die Praxis* (1. Aufl. 2016). Springer Berlin Heidelberg.
- Rolfe, M. (2019). *Positive Psychologie und organisationale Resilienz: Stürmische Zeiten besser meistern*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55758-7>
- Roschker, N. S. (2014). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Soziale und ökonomische Relevanz für Gesellschaft und Unternehmen*. Springer.
- Rose, S. (2025). A holistic framework of resilience for social workers. *The British Journal of Social Work*, bcaf246. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaf246>
- Ross U.H. & Fritzsche, K. (2016). Burnout-Prävention. In K. Fritzsche, W. Geigges, D. Richter, M. Wirsching (Hrsg.). *Psychosomatische Grundversorgung*. Springer.
- Roulin, C. (2019). Regulation von Nähe und Distanz in professionellen Beziehungen. *Soziale Arbeit*, 68(4), 131–137. <https://doi.org/10.5771/0490-1606-2019-4-131>
- Rönnau-Böse, M., & Fröhlich-Gildhoff, K. (2009). Kinder stärken!: Die Förderung der Resilienz in der Kindertageseinrichtung. *Sozial Extra*, 33(11–12), 14–16. <https://doi.org/10.1007/s12054-009-0103-7>
- Rönnau-Böse, M. (2013). Resilienzförderung in der Kindertageseinrichtung. FEL, Freiburg.
- Rönnau-Böse, M., & Fröhlich-Gildhoff, K. (2015). *Resilienz und Resilienzförderung über die Lebensspanne* (1. Auflage). Kohlhammer Verlag.
- Scherrmann, U. (2025). *Stress und Burnout in Organisationen: Ein Praxisbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater* (2. Auflage 2025). Springer Berlin Heidelberg.
- Schiemer, M. (2024, August 13). Psychologische Sicherheit einfach erklärt – Definition, Ursachen und Auswirkungen. *biases.de*. <https://biases.de/psychologische-sicherheit/>
- Schmidt, H. (2014). *„Das Gesetz bin ich“: Verhandlungen von Normalität in der Sozialen Arbeit*. Springer VS.
- Schnetzer, R. (2014). *Achtsames Prozessmanagement: Work-Life-Balance und Burnout-Prävention für Unternehmen und Mitarbeitende*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02883-1>

- Seibold, S., & Schuh, H. (2010). *Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz* (5. Aufl. 2010). Springer Berlin Heidelberg.
- Sendera, A., & Sutor, M. (2013). *Trauma und Burnout in helfenden Berufen: Erkennen, Vorbeugen, Behandeln – Methoden, Strategien und Skills* (1st ed.). Springer.
- SKOS Richtlinien/BKSE Handbuch. (2025). SKOS Richtlinien/BKSE Handbuch/Ablösung, Austrittsschwelle. https://rl.skos.ch/lexoverview-home/lex-RL_C_2?effectivefrom=20210101
- Socialnet.de (o. D. a). Intervision. *Socialnet.de*. Abgerufen 21. Juni 2026, von <https://www.socialnet.de/lexikon/Intervision>
- Socoailnet.de (o. D. b). Reflexionsräume schaffen – Fort- und Weiterbildung nutzen. *Socialnet.de*. Abgerufen 21. Juni 2026, von <https://www.socialnet.de/editorials/reflexionsraeume-schaffen.html>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C., & Pauls, N. (2016). Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(2), 131–137. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0314-x>
- Staub-Bernasconi, S. (2018). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft: Soziale Arbeit auf dem Weg zu kritischer Professionalität* (2., vollständig überarbeitete u. aktualisierte Ausgabe). UTB.
- Staatsarchiv Solothurn. (2025, 17. Dezember). *Leitfaden Dossierbildung* [Pressemeldung]. https://so.ch/fileadmin/internet/staatskanzlei/stk-staatsarchiv/pdf/Leitfaden_Dossierbildung.pdf
- Supervision Bedeutung: Eine umfassende Orientierung zu Begriff, Anwendung und Mehrwert (o. D.). Abbra.ch. <https://abbra.ch/supervision-bedeutung/>
- Thun-Hohenstein, L., Lampert, K., & Altendorfer-Kling, U. (2020). Resilienz – Geschichte, Modelle und Anwendung. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 19(1), 7–20. <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 Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- VERBI Software. (2022). *MAXQDA 2022 manual*. <https://www.maxqda.com/de/hilfe-mx22/willkommen>
- Weber, M. (2002). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie* (5., rev. Aufl., Studienausg., [Nachdr.]). Mohr Siebeck.
- Weik, E., & Lang, R. (Hrsg.). (2005). *Moderne Organisationstheorien 1: Handlungsorientierte Ansätze* (2., überarbeitete Auflage). Gabler Verlag.

- Welter-Enderlin, R. (2012). Resilienz aus der Sicht von Beratung und Therapie. In Welter-Enderlin, R., Hildenbrand, B. (Hrsg.), *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände* (5. Aufl., S. 7–19). Carl-Auer, Heidelberg.
- Werner, E. E., Smith, R. S., & Garmezy, N. (1982). *Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth*. McGraw-Hill.
- West, C. P., Dyrbye, L. N., Erwin, P. J., & Shanafelt, T. D. (2016). Interventions to prevent and reduce physician burnout: A systematic review and meta-analysis. *The Lancet*, 388(10057), 2272–2281. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)31279-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)31279-X)
- Wustmann, C. (2016). Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. 6. Aufl. Cornelsen Verlag, Berlin
- Zander, M., Roemer, M. (2016). Resilienz im Kontext von Sozialer Arbeit: Das Geheimnis der menschlichen Seele lüften? In Wink, R. (Hrsg.), *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung*. Springer.

12 Dokumentation der Verwendung von KI-gestützten Tools

OpenAI, ChatGPT Pro 5.5		
Textstelle	Art der Verwendung	Prompt
Das gesamte Dokument	Der von den Autorinnen verfasste eigene Text wurde von ChatGPT Plus korrigiert. Die Korrektur von ChatGPT wurde anschliessend in paraphrasierter Form in die Arbeit übernommen. Es wurden keine Quellen von ChatGPT übernommen, und die Inhalte wurden stets auf ihre Korrektheit geprüft.	«Bitte überprüfe das Dokument ausschliesslich auf Grammatik und Syntax. Gib mir dann stichartige Rückmeldung.»
Seite 10	ChatGPT hat zu den theoretischen Bezügen im Text eine Abbildung erstellt.	«Erstelle aus den Subsystemen und den Wesenselementen aus dem Trigon-Modell von Glasl. et al. (2020) eine Abbildung, die den Zusammenhang zwischen den Subsystemen und den einzelnen Wesenselementen untereinander aufzeigt.»
Seite 33	ChatGPT hat anhand der theoretischen Erläuterungen das SPSS-Verfahren als Abbildung erstellt.	«Bitte erstelle aus den theoretischen Erläuterungen eine ersichtliche Abbildung des SPSS-Verfahrens nach Helfferich (2022).»
Seite 38	ChatGPT hat eine Zusammenfassung der einzelnen Interviews erstellt.	«Erstelle aus den Transkripten 1-6 je eine Zusammenfassung der Interviews. Bitte achte darauf, dass alle wichtigen Informationen enthalten sind und keine Aussagen abgeändert werden.»
Seite 40	ChatGPT erstellte aus den Haupt- und Subkategorien sowie den codierten Aussagen eine Zusammenfassung.	«Bitte erstelle anhand der Haupt- und Subkategorien und den codierten Aussagen aus den Interviews (Excel-Dokument im

		Anhang) eine Zusammenfassung für eine bessere Übersicht.»
Seite 46	ChatGPT hat aus dem Code-Matrix-Browser (Abbildung 7) eine Abbildung zu den top-zehn Codierungen erstellt.	«Bitte nimm aus dem Code-Matrix-Browser (Abbildung im Anhang) die top-zehn Codierungen unserer Interviews und erstelle daraus eine Abbildung, die für die Leserschaft angenehm zu lesen ist.»

Grammarly Pro		
Textstelle	Art der Verwendung	Prompt
Das gesamte Dokument	KI-basiertes Programm für die Verbesserung von Texten mit Grammatikprüfung.	Es wurden keine Prompts verwendet.

Papercheck.AI		
Textstelle	Art der Verwendung	Prompt
Das gesamte Dokument	KI-basiertes Feedback-Tool, das Dokumente analysiert und Rückmeldungen zur Struktur und zur Argumentation liefert.	Es wurden keine Prompts verwendet.

MS-Teams		
Textstelle	Art der Verwendung	Prompt
Alle Transkripte	KI-basierte Transkription über MS-Teams.	Es wurden keine Prompts verwendet.



INTERVIEWLEITFADEN

Organisationale Rahmenbedingungen und ihre Bedeutung für die Stärkung der Resilienz im
Sozialdienst

FEBRUAR-MÄRZ 2026
SEMI-STRUKTURIERTES EXPERTENINTERVIEW
Bachelor-Thesis von Anna Boss und Giulia Mariel Bedin

Pseudonym	
Datum	
Ort	
Dauer	
Einwilligungserklärung	

Titel der Arbeit

Stärkung der Resilienz im Sozialdienst: Bedingungen unter gegebenen Strukturen

Forschungsfrage

Wie können organisationale Rahmenbedingungen die Resilienz von Sozialarbeitenden im Sozialdienst stärken?

Das semi-strukturierte Interview ermöglicht es, die Perspektiven der befragten Personen zu wahren, während gleichzeitig sichergestellt wird, dass die für die Fragestellung relevanten Themenbereiche abgedeckt werden (Helfferich, 2011).

Danksagung und Rahmung

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für dieses Interview nehmen. Die Teilnahme ist freiwillig, und alle Angaben werden anonymisiert verwendet. Es gibt kein Richtig oder Falsch. Mich interessiert Ihre persönliche Sichtweise und Ihr Erleben. Sie können jederzeit nachfragen oder eine Frage nicht beantworten lassen.

Demografische Angaben

Wie ist Ihr Werdegang und was ist Ihre höchste Ausbildung?

In welchem Handlungsfeld der Sozialen Arbeit arbeiten Sie und seit wann sind Sie in dieser Funktion tätig?

Wie alt sind Sie?

1. Einordnung der Expertise

Können Sie Ihre aktuelle Funktion im Sozialdienst und Ihren Verantwortungsbereich beschreiben?

Hatten Sie bereits Einblick in organisationale Entscheidungen? Wenn ja, in welchen Bereichen

Mit welchen Herausforderungen im Sozialdienst sind Sie konfrontiert?

Was verstehen Sie unter dem Begriff "Resilienz" im beruflichen Kontext?

Was verstehen Sie unter dem Begriff "Burnout" im Kontext der Sozialen Arbeit?

2. Organisationale Rahmenbedingungen im Sozialdienst

Welche organisationalen Rahmenbedingungen prägen aus Ihrer Sicht die Arbeitsbedingungen von Sozialarbeitenden in Ihrem Sozialdienst besonders?

Mögliche Vertiefungen

- Fallbelastung
- Ressourcensteuerung
- Entscheidungsstrukturen
- Gesetzliche Vorgaben
- Budgetlogiken
- Führungskultur / Teamkultur
- Qualitätsanforderungen

3. Organisationale Verantwortung für Resilienz und Burnout

Was wird in Ihrer Institution unter «Resilienz» verstanden?

Was wird in Ihrer Institution für die Förderung von Resilienz unternommen?

Was wird in Ihrer Organisation unter «Burnout» verstanden?

Was wird in Ihrer Organisation für die Minderung von Burnout unternommen?

Mögliche Vertiefungen

Wird Resilienz primär als individuelle oder als organisationale Aufgabe betrachtet?

Welche konkreten Massnahmen in Ihrer Organisation existieren zur Minderung von Burnout bei Sozialarbeitenden?

- Supervision
- Intervention

Weiterbildungsangebote

- Anpassung von Fallzahlen

- Flexible Arbeitsmodelle
- Gesundheitsmanagement

Wie werden solche Massnahmen umgesetzt und wie wird ihre Wirksamkeit eingeschätzt?

4. Unterstützende organisationale Faktoren

Welche organisationalen Rahmenbedingungen erleben Sie als besonders fördernd im Hinblick auf die Resilienz?

Mögliche Vertiefungen

- Autonomie
- Transparenz / Achtsamkeit
- Teamstabilität / Teamkultur
- Klare Mandatsdefinition
- Partizipative Führung

Können Sie konkrete Beispiele nennen, in denen organisationale Rahmenbedingungen präventiv gewirkt haben?

Wenn Sie organisationale Rahmenbedingungen, Resilienz und Burnout zusammen betrachten:
Welche Faktoren erscheinen Ihnen besonders ausschlaggebend?

5. Grenzen organisationaler Unterstützung

Wo sehen Sie Grenzen Ihrer Organisation bei der Förderung der Resilienz gegenüber Burnout?

Mögliche Vertiefung

- Politische Rahmenbedingungen
- Ressourcenknappheit
- Gesetzliche Vorgaben
- Organisationaler Druck

6. Zukunftsperspektive

Welche Veränderungen wären aus Ihrer Sicht notwendig, um Resilienz gegenüber Burnout bei Sozialarbeitenden in Ihrer Organisation langfristig zu fördern?

7. Abschluss

Gibt es organisationale Aspekte, die für die Förderung der Resilienz zentral sind und die wir noch nicht angesprochen haben?