

08. Januar
2024

Psychische Gesundheit und Resilienzförderung in der Sozialen Arbeit

DAS FIRE-MODELL ALS INSTRUMENT ZUR RESILIENZFÖRDERUNG
BEI PROFESSIONELLEN DER SOZIALEN ARBEIT

LIA KELLER

BACHELORTHESES EINGEREICHT BEI LIC. SC. REL. DOMINIK SCHENKER AN DER FHNW OLTEN HOCHSCHULE FÜR SOZIALE ARBEIT

Abstract

In einer Zeit, in der die psychische Belastung in der Gesellschaft zunimmt, steigt auch die Komplexität und Arbeitsmenge für Fachkräfte der Sozialen Arbeit. Wie aber sind diese von psychischen Belastungen betroffen? Was macht ihnen Mühe und belastet sie? Was können sie dagegen tun, um nicht, wie viele ihrer Berufskollegen und -kolleginnen, auszubrennen?

Bei der Auseinandersetzung mit psychischen Belastungen im Arbeitskontext ist schnell das Wort 'Resilienz' anzutreffen und es heisst immer wieder, wer resilient ist, ist widerstandsfähig und kann besser mit Belastungen umgehen. Doch was bedeutet Resilienz genau und wie kann sie gefördert werden?

Mit all diesen Fragen und Thematiken beschäftigt sich die vorliegende Bachelorthesis und zieht das FiRE-Modell als Methode zur Resilienzförderung bei. Die Arbeit lässt sich von folgender Fragestellung leiten:

Wie beeinflusst die Arbeitsbelastung die psychische Gesundheit von Professionellen der Sozialen Arbeit und inwiefern kann das FiRE-Modell als Werkzeug zur Resilienzförderung dienen?

Zur Beantwortung dieser Fragestellung untersucht die Arbeit den Einfluss der Arbeitsbelastung auf die psychische Gesundheit von Sozialarbeitenden und erörtert, wie Resilienzförderung als präventive Massnahme dienen kann. Das FiRE-Modell von Karsten Drath wird mit seinen praktischen Ansätzen zur Stärkung der individuellen Resilienz betrachtet. Ziel ist es die Bedeutung und Anwendbarkeit des FiRE-Modells in der Sozialen Arbeit hervorzuheben und damit einen Beitrag zur Resilienzförderung im Berufsalltag zu leisten.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	1
1 Einleitung.....	4
1.1 Herleitung der Fragestellung.....	4
1.2 Aufbau der Arbeit und Begründung der Theoriwahl	5
2 Psychische Belastung im Berufsfeld der Sozialen Arbeit.....	7
2.1 Das Berufsfeld der Sozialen Arbeit und seine Herausforderungen.....	7
2.2 Psychische Belastungsfaktoren	10
2.2.1 Arbeitsmenge, Effizienzdruck und Flexibilitätsanforderungen	10
2.2.2 Bürokratie	11
2.2.3 Rollen- und Teamkonflikte	11
2.2.4 Arbeit mit der Klientel.....	12
2.2.5 Fehlende gesellschaftliche und wirtschaftliche Anerkennung.....	13
2.3 Auswirkungen auf die psychische Gesundheit.....	14
2.4 Rechtliche Verpflichtungen zum Schutz der Gesundheit.....	15
2.5 Prävention psychischer Belastungen am Arbeitsplatz.....	17
3 Resilienz und Resilienzförderung.....	20
3.1 Begriffserklärung	20
3.2 Resilienzförderung – (k)ein Präventionsansatz.....	21
3.3 Einführung ins FiRE-Modell nach Karsten Drath.....	22
4 Empfehlungen und Handlungsleitlinien	26
4.1 Integration des FiRE-Modells im Arbeitskontext.....	26
4.1.1 Persönlichkeit	27
4.1.2 Biografie	29
4.1.3 Haltung	32
4.1.4 Mentale Agilität	35
4.1.5 Energie-Management	36
4.1.6 Hirn-Körper-Achse	38
Exkurs: Arbeitsweg-Yoga und Kaffeemaschinen-Tai-Chi.....	39

4.1.7	Authentische Beziehungen	39
4.1.8	Sinn	41
4.2	Bedeutung des FiRE-Modells fürs Berufsfeld der Sozialen Arbeit.....	43
4.3	Kritische Auseinandersetzung mit dem FiRE-Modell.....	48
5	Fazit und Ausblick.....	50
5.1	Beantwortung der Fragestellung.....	50
5.2	Ausblick.....	53
	Quellen- und Literaturverzeichnis.....	54
	Abbildungsverzeichnis	58
	Ehrenwörtliche Erklärung.....	59

1 Einleitung

Der empfundene Stress am Arbeitsplatz ist in der Schweiz seit mehreren Jahren sehr hoch. Die emotionale Belastung, die damit einhergeht, steigt stetig an und führt zu immer mehr Arbeitsausfällen. Eine Studie von Andreas Heimer (vgl. Ostschweizer Fachhochschule 2023: Abs. 2) zeigt, dass die Arbeitsausfälle aufgrund psychischer Erkrankungen im Jahr 2022 im Vergleich zum Vorjahr rund um 20 Prozent gestiegen sind. Obwohl die Thematik der psychischen Gesundheit immer mehr in den Fokus der Gesellschaft rückt und etliche Zeitungsartikel über die psychische Belastung am Arbeitsplatz berichten, wird der Prävention psychischer Belastungen am Arbeitsplatz zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Laut Albisser (2023: letzter Abs.) sollte das Ziel sein «die psychische Gesundheit zu einer nationalen Priorität zu machen» und durch Prävention zu einer gesünderen Gesellschaft zu verhelfen (vgl. ebd.).

Angesichts der zunehmenden emotionalen Belastungen und steigenden Arbeitsausfälle durch psychische Erkrankungen, unterstreicht die vorliegende Arbeit am Beispiel der Sozialen Arbeit die Dringlichkeit präventiver Massnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit.

1.1 Herleitung der Fragestellung

In der Schweiz sind Fachkräfte im Sozial- und Gesundheitswesen einer überdurchschnittlich hohen psychischen und emotionalen Belastung ausgesetzt (vgl. Krieger/Arial 2020: 3). Ähnlich Erkenntnisse zeigen sich auch in Deutschland, wo Sozialarbeitende¹ im Vergleich zu anderen Berufsgruppen die meisten Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Belastungen verzeichnen (vgl. Kahl/Bauknecht 2023: 215). Diese Befunde unterstreichen die Notwendigkeit, dass gerade Fachkräfte in helfenden Berufen die Unterstützung zum Schutz ihrer psychischen Gesundheit benötigen. Folgende Aussage von Elsässer und Sauer (2013: 57) streicht dies nochmals hervor: «Die Soziale Arbeit hat den Auftrag, Menschen zu unterstützen und zu befähigen, so sollten auch die Sozialarbeitenden Unterstützung erhalten, um handlungsfähig zu bleiben.»

Bei der Literaturrecherche zum Thema 'Prävention psychischer Belastungen' stiess die Autorin häufig auf das Konzept der Resilienz. Obwohl verschiedenste Workshops, Seminare und Onlinekurse zur Steigerung der Resilienz angeboten werden, konnte die Autorin kaum konkrete Handlungsstrategien oder Übungen finden, die eine selbständige und individuelle Stärkung der Resilienz vorsehen. Im Verlauf der Recherche stiess die Autorin auf das FiRE-Modell

¹ In der vorliegenden Arbeit wird der Berufstitel 'Professionelle der Sozialen Arbeit' mit den Begriffen 'Sozialarbeitende' oder 'Fachkräfte der Sozialen Arbeit' synonym verwendet. Dies dient dazu, den Lesefluss zu erleichtern und Abwechslung im Text zu bieten.

von Karsten Drath, welches sie aufgrund seiner praxisnahen und individuell anpassbaren Methodik zur Förderung der Resilienz als besonders geeignet ansah.

Vor dem oben beschriebenen Kontext gilt es herauszufinden, wie die hohe Belastung bei Fachkräften der Sozialen Arbeit zustande kommt, welche Auswirkung diese auf ihre Psyche hat und wie sie durch die Resilienzförderung geschützt werden kann. Ein zentraler Fokus liegt dabei auf der Anwendung des FiRE-Modells, um zu analysieren, inwiefern dieses Modell dazu beitragen kann, die psychische Belastung im Arbeitsalltag von Sozialarbeitenden zu verringern und deren Wohlbefinden zu verbessern. Vor diesem Hintergrund hat sich folgende Fragestellung ergeben:

Wie beeinflusst die Arbeitsbelastung die psychische Gesundheit von Professionellen der Sozialen Arbeit und inwiefern kann das FiRE-Modell als Werkzeug zur Resilienzförderung dienen?

Zur Beantwortung dieser Fragestellung werden die Herausforderungen in der Sozialen Arbeit betrachtet und das FiRE-Modell als Instrument zur Resilienzförderung beigezogen, um effektive Strategien für den Umgang mit den Herausforderungen zu entwickeln.

1.2 Aufbau der Arbeit und Begründung der Theoriewahl

Die Resilienzforschung ist erst seit den 1990er-Jahren in den Fokus der Gesellschaft gerückt und ergänzte die Präventionsforschung wie folgt: «Es geht nicht mehr nur darum, das Auftreten von Belastungssituationen durch vorbeugende Massnahmen zu vermeiden, sondern um den Aufbau von Bedingungen und Verhaltensweisen, die die körperliche und seelische Gesundheit fördern – auch unter widrigen Bedingungen.» (Limmer/Schütz 2018: 486)

Wie aber, können gesundheitsfördernde Bedingungen und Verhaltensweisen im turbulenten und herausfordernden Berufsalltag der Sozialen Arbeit aufgebaut werden?

Zur Beantwortung der Fragestellung befasst sich die Autorin nach der Einleitung in einem ersten Teil mit dem Berufsfeld der Sozialen Arbeit und seinen Herausforderungen. Hierfür zieht sie den Berufskodex von AvenirSocial (vgl. 2010: 6f.) bei, erörtert das Berufsfeld mithilfe Galuskes (vgl. 2013: 40 – 54) Ausführungen und präsentiert einen Teil des Kompetenzprofils der HSA der Fachhochschule Nordwestschweiz (vgl. Knobel 2020: 3f.). Anschliessend werden die psychischen Belastungsfaktoren im Berufsalltag von Sozialarbeitenden thematisiert. Ein Überblick über diverse Studien und Befragungen hilft die verschiedenen Belastungsfaktoren im Berufsalltag zu erkennen. Zudem werden deren Auswirkungen auf die psychische Gesundheit beleuchtet. Daraufhin wird die gesetzliche Lage in der Schweiz zum Gesundheits-

schutz am Arbeitsplatz erläutert und die Bedeutung von präventiv schützenden Massnahmen hervorgehoben.

Im darauffolgenden Kapitel liegt der Fokus auf der Resilienz und der Resilienzförderung. Die Resilienzförderung wird als präventiver Ansatz vorgestellt und anschliessend wird ins FiRE-Modell nach Karsten Drath eingeführt. Das FiRE-Modell bietet weit fassende und praxisnahe Möglichkeiten zur Resilienzförderung, greift verschiedene Ebenen und Dimensionen auf und sieht den Aufbau der Resilienz auch in widrigen Umständen vor. Das Modell wurde ursprünglich als Instrument für Workshops mit Führungskräften in diversen beruflichen Kontexten entwickelt, um deren psychische Widerstandskraft zu stärken (vgl. Drath 2023: 114). Die Autorin sieht aufgrund des leichtverständlichen Aufbaus, der praxisnahen Übungen und den individuell gestaltbaren Möglichkeiten des Modells grosses Potenzial für die Resilienzförderung im Berufskontext der Sozialen Arbeit. Aus den genannten Gründen fokussiert sich diese Arbeit auf die Resilienzförderung mittels des FiRE-Modells.

Auf der Basis des FiRE-Modells werden praxisnahe Methoden und Hilfestellungen für den Schutz psychischer Gesundheit im Berufsalltag vorgestellt. Die Empfehlungen werden von der Verfasserin so angepasst, dass sie sich nicht allein auf Führungskräfte beziehen, sondern die Anwendung unabhängig der Position im Unternehmen und ohne Beizug von Coaches erfolgen kann. Zum Abschluss dieses Kapitels wird die Bedeutung des FiRE-Modells für das Berufsfeld der Sozialen Arbeit erläutert und darauf eingegangen, inwiefern dieses Modell zur Bewältigung, der im 2. Kapitel erwähnten Belastungsfaktoren, hilfreich sein kann. Es folgt eine kritische Auseinandersetzung mit dem Modell. Die Beantwortung der Fragestellung und ein Ausblick mit weiterführenden Überlegungen schliessen die Arbeit ab.

Ziel der vorliegenden Bachelorthesis ist es, einen Beitrag zur Prävention psychischer Belastungen im Berufsfeld der Sozialen Arbeit zu leisten und sowohl die Arbeitgebenden als auch die Arbeitnehmenden zum Schutz ihrer psychischen Gesundheit zu motivieren.

2 Psychische Belastung im Berufsfeld der Sozialen Arbeit

Zu Beginn dieses Kapitels wird das Berufsfeld der Sozialen Arbeit mit ihrer Leitidee, ihrem Auftrag und ihren teils herausfordernden Merkmalen vorgestellt. Dabei beziehen sich die Ausführungen auf die Situation in der Schweiz.

Anschliessend werden die psychischen Belastungsfaktoren im Berufsalltag von Sozialarbeitenden diskutiert und analysiert, inwiefern diese, Einfluss auf die psychische Gesundheit haben. Vor diesem Hintergrund werden zudem die rechtlichen Verpflichtungen in der Schweiz zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz erläutert und die Bedeutung präventiver Massnahmen betont.

2.1 Das Berufsfeld der Sozialen Arbeit und seine Herausforderungen

Die Soziale Arbeit gilt als wissenschaftliche Disziplin und Profession, welche laut der IFSW-Definition (AvenirSocial 2015: 1) «gesellschaftliche Veränderungen und Entwicklungen, den sozialen Zusammenhalt und die Ermächtigung und Befreiung von Menschen» zum Ziel hat.

Die Leitidee der Sozialen Arbeit besteht darin, dass alle Menschen Anrecht auf «die Befriedigung existentieller Bedürfnisse sowie auf Integrität und Integration in ein soziales Umfeld» (AvenirSocial 2010: 6) haben. Dabei gelten der gegenseitige Respekt und die Anerkennung, gerechte Kooperationen untereinander und angemessene Sozialstrukturen als unerlässlich für die Bedürfnisbefriedigung aller Menschen. Die Soziale Arbeit soll Menschen in verschiedenen Lebenssituationen unterstützen, die Autonomie der Individuen entfalten und den Zugang zur Gesellschaft fördern. Zudem soll sie individuelle, soziale und strukturelle Probleme lösen und sich in der Politik und der sozialräumlichen Gestaltung von Lebensräumen engagieren (vgl. ebd.).

Die Soziale Arbeit ist einem Tripelmandat verpflichtet. Es bestehen Verpflichtungen gegenüber der Klientel sowie gegenüber den Auftraggebenden bzw. der Gesellschaft. Das dritte Mandat bezieht sich auf die Profession der Sozialen Arbeit und beschreibt die Verpflichtung gegenüber der Berufsethik, den Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit. Fachkräfte der Sozialen Arbeit haben die Aufgabe, in diversen Arbeitsfeldern und auf unterschiedlichen Organisationsebenen aktiv zu werden und mit diversen Personen oder Gruppen Aufgaben, Themen und Schwierigkeiten anzugehen. Sozialarbeitende sind demnach immer mit mehrdimensionalen Problemlagen konfrontiert, was die Komplexität des Auftrags der Sozialen Arbeit prägt (vgl. AvenirSocial 2010: 7). Der Berufskodex der Sozialen Arbeit beschreibt folgende Herausforderungen als alltäglich: «Der Umgang mit Interessenkollisionen und Widersprüchen und das Zurechtfinden in Loyalitätskonflikten ist Teil Sozialer Arbeit.» (ebd.)

Um die Soziale Arbeit von anderen helfenden Professionen klar abgrenzen zu können, wurden von Galuske (2013: 40 – 54) fünf Merkmale und Herausforderungen definiert, welche die Soziale Arbeit speziell auszeichnen:

1. Die *Allzuständigkeit* verdeutlicht, dass Sozialarbeitende in praktisch allen Arbeits- oder Problemfeldern aktiv werden können oder in den Worten von Galuske (2013: 41): «Alles was das (Alltags-) Leben an Problemen hergibt, kann zum Gegenstand sozialpädagogischer [oder sozialarbeiterischen] Intervention werden.»
2. Die *fehlende Monopolisierung von Tätigkeitsfeldern* hebt hervor, dass Sozialarbeitende nie selbständig oder allein für die Bearbeitung einer Problemlage oder eines Falles zuständig sind und meist in multiprofessionellen Kontexten tätig werden.
3. Die *Schwierigkeit, Kompetenzansprüche in Bezug auf Probleme des täglichen Lebens durchzusetzen*, beschreibt die Herausforderung, professionelle Hilfe in der Gesellschaft von der Laienhilfe abheben und legitimieren zu können. Professionelle Hilfe funktioniert demnach strategisch und unabhängig von vorherigen Beziehungen, während Laienhilfe oftmals aufgrund der eigenen Verflochtenheit in die Beziehung oder in das Problem an ihre Grenzen stösst.
4. Der *Status der Klienten und Klientinnen als Co-Produzenten und -Produzentinnen* beschreibt die Soziale Arbeit als «spezifische Form personenbezogener Dienstleistungen, da sie ihre Angebote als rechtlich kodifizierte Sozialleistungen erbringt.» (Galuske 2013: 49) Die personenbezogenen Dienstleistungen funktionieren nur, solange sich die Adressaten und Adressatinnen auch an der Kooperation beteiligen. Somit sind Erfolge von den Kooperationsmöglichkeiten und der Kooperationsbereitschaft der Klientel abhängig.
5. Die *intensive Abhängigkeit von staatlicher Steuerung und die direkte Integration in bürokratische Strukturen* verweist auf die Einschränkungen professioneller Autonomie aufgrund des Doppelmandats von Hilfe und Kontrolle, die durch rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen zustande kommt.
(vgl. Galuske 2013: 40 – 54)

Um diese herausfordernden Merkmale und Anforderungen im Arbeitsalltag professionell bewältigen zu können, ist der Bezug zur Wissenschaft in der Sozialen Arbeit unerlässlich. Sozialarbeitende haben mit wissenschaftlich und ethisch fundierten Methoden und Arbeitsweisen zu arbeiten. Von Professionellen der Sozialen Arbeit werden, basierend auf dem Kompetenzprofil der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW (vgl. Knobel 2020: 3f.) diverse Fach- und Methodenkompetenzen, sowie Sozial- und Selbstkompetenzen erwartet. Nebst den Fähigkeiten zur Prozessgestaltung und zur Dokumentation, müssen die Fähigkeiten zu leiten und zu

führen, sowie zur Innovation ausgeprägt sein. Folgend werden die Sozial- und Selbstkompetenzen nach dem Kompetenzprofil der HSA spezifischer erläutert:

Fähigkeit zur Kooperation

- «Fähigkeit, mit anderen Fachkräften und/oder Dritten adäquat zusammenzuarbeiten und – auch bei unterschiedlichen Interessen – fair und transparent zu verhandeln
- Fähigkeit, eigene Entscheidungen zu begründen und Zusammenarbeitsprozesse aktiv zu initiieren
- Fähigkeit, Konflikte wahrzunehmen und Verantwortung für eine konstruktive Konfliktlösung zu übernehmen» (Knobel 2020: 4)

Fähigkeit zur (Selbst-)Reflexion

- «Fähigkeit, eigne und fremde Werte und Normen zu benennen, zu analysieren und zu hinterfragen
- Fähigkeit, das eigene Handeln und dessen Auswirkungen zu beschreiben, zu analysieren und zu hinterfragen
- Fähigkeit, Feedbacks zu integrieren
- Fähigkeit, aus der Analyse Konsequenzen für die eigene Weiterentwicklung und für das professionelle Handeln gemäss professionellen Standards und ethischen Grundsätzen der Sozialen Arbeit abzuleiten» (ebd.)

Fähigkeit zur selbstregulierten Wissenserweiterung

- «Fähigkeit, das eigene Leben zu steuern
- Fähigkeit, die Motivation beim Lernen zu regulieren
- Fähigkeit, sich neues Wissen zu erschliessen» (ebd.)

Diese Kompetenzen sind unerlässlich, um die mehrdimensionalen und herausfordernden Problemlagen Sozialer Arbeit bearbeiten zu können: Menschen also in schwierigen Lebensphasen oder Notsituationen unterstützen, die Chancengleichheit fördern und für die Menschenrechte eintreten zu können.

Es wird deutlich, dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit in einem sehr komplexen und herausfordernden Berufsfeld tätig sind, wo viele Erwartungen und Forderungen gestellt werden, aber das gesellschaftliche und politische Verständnis noch sehr begrenzt ist. Dies kann für im Berufsfeld Tätige eine grosse Belastung darstellen und die psychische Gesundheit beeinträchtigen (vgl. Poulsen 2012: 65).

2.2 Psychische Belastungsfaktoren

Die psychische wie auch emotionale Belastung von Berufspersonen im Sozialwesen ist im Vergleich zu anderen Berufsfeldern überdurchschnittlich hoch, zeigt eine Gesundheitsbefragung der Schweiz (vgl. Krieger/Arial 2020: 3). Auch auf internationaler Ebene zeigt sich, dass die Arbeitssituation von Sozialarbeitenden ein dauerhaftes Burnout-Risiko und eine hohe Stressbelastung mit sich bringt. Das Risiko und die Belastungen entstehen aufgrund von Überstunden, Effizienzdruck, grossen Flexibilitätsanforderungen und gleichzeitig von der fehlenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Anerkennung (vgl. Kahl/Bauknecht 2023: 214).

Folgende Unterkapitel gehen expliziter auf die Belastungsfaktoren ein und beleuchten deren Auswirkungen auf die psychische Gesundheit von Sozialarbeitenden.

2.2.1 Arbeitsmenge, Effizienzdruck und Flexibilitätsanforderungen

Die Arbeitsmenge hat grossen Einfluss auf das Belastungserleben in der Sozialen Arbeit. Die Arbeitsmenge ist aufgrund der hohen Anzahl an Klienten und Klientinnen pro Mitarbeitende Person besonders hoch. Zudem löst die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit² und der daraus folgende steigende Kostendruck aus, dass wichtige Angebote zur Prävention von sozialen Problemen gestrichen werden, was wiederum grossen Einfluss auf die steigenden Fallzahlen hat (vgl. Heiniger 2018: Entwicklung von den Rändern her). Dies führt dazu, dass es vielen Sozialarbeitenden nicht möglich ist, die beauftragte Menge in der vorgeschriebenen Zeit zu erledigen (vgl. Kahl/Bauknecht 2023: 216). Die steigenden Fallzahlen haben zur Folge, dass mehr Arbeit in kürzerer Zeit zu erledigen ist. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, werden die persönlichen Grenzen immer mehr ausgeweitet (vgl. Poulsen 2009: 15). Aufgrund der Digitalisierung ist es heutzutage möglich, mobil zu arbeiten, dies bedeutet, dass ortsunabhängig wie auch zeitlich flexibel Aufgaben erledigt werden können. Die Arbeit findet demnach nicht mehr nur im Büro oder am Arbeitsort statt, sondern kann auch zu Hause während der eigentlichen Freizeit erledigt werden. Dies hat zur Folge, dass die Grenzen zwischen Privatleben und Arbeit immer weiter ineinander verfließen (vgl. Kitzke 2022: 84).

Der Wandel in die Dienstleistungsgesellschaft und die technische Modernisierung der Arbeitsabläufe eröffneten zwar Chancen für eine flexiblere Gestaltung von Arbeitsaufgaben, gleichzeitig stiegen aber auch die Erwartungen an die Eigenverantwortung und die Selbstorganisation (vgl. Elsässer/Sauer 2013: 27). Somit kann nebst dem mobilen Arbeiten auch die eigenständige und individuelle Organisation der Arbeit als Belastung wahrgenommen werden. Um den schneller werdenden Kommunikations- und Informationsfluss bewältigen zu können und

² Die Privatisierung von sozialen Dienstleistungen geht mit dem «Überleben in der Konkurrenz zu deren Leistungserbringern» einher. (Seithe 2012: 89)

durch die Möglichkeit der individuellen Arbeitsgestaltung, werden von Arbeitnehmenden verstärkt Flexibilitätsanforderungen erwartet (vgl. Kitze 2022: 85).

Die genannten gesellschaftlichen Veränderungen, welche zu steigenden Arbeitsmengen, erhöhten Erwartungen und wachsendem Druck führen, lösen bei Fachkräften der Sozialen Arbeit eine erhöhte Stressbelastung aus, die sich negativ auf das Wohlbefinden auswirkt.

2.2.2 Bürokratie

Wie andere Berufe wird auch die Soziale Arbeit mit Effektivität und Effizienz gemessen. In der Sozialen Arbeit muss die Wirksamkeit der Tätigkeiten öffentlich sichtbar gemacht werden und die öffentlichen Kostenträgern erwarten von den Organisationen eine hohe Effizienz und somit der sparsame Umgang mit den gesprochenen Mitteln. Um dies sicherzustellen, müssen Kontrollmechanismen, meist in Form von Zielvereinbarungen oder Berichten, erstellt werden (vgl. Beckmann 2009: 73). Dies führt dazu, dass Hierarchien, Regeln und Kontrollen entstehen und die administrativen Aufgaben und Strukturen die zeitlichen Ressourcen so einschränken, dass der Fokus auf die Individualität der Einzelfälle erschwert wird (vgl. ebd.: 94 – 98).

Laut Poulsen hat die Bürokratie zur Folge, dass Verwaltungsaufgaben, wie beispielsweise Dokumentationen oder Berichte, welche Sozialarbeitende erfüllen müssen, viel Zeit in Anspruch nehmen, was das pünktliche Erarbeiten der aufgetragenen Arbeitsmenge weiter erschwert. Eine Befragung von 50 Fachkräften der Jugendhilfe aus Deutschland ergab, dass 60% der Arbeitszeit am Computer mit Verwaltungsaufgaben verbracht wird und gerade noch 40% der Zeit für die Arbeit mit der Klientel verbleiben. Dies kann bei Fachkräften dazu führen, dass die Freude an der Tätigkeit abnimmt, weil die Mehrheit der täglichen Arbeitszeit mit unrealistischen und als sinnlos erachteten Verwaltungsaufgaben gefüllt wird (vgl. Poulsen 2012: 63f.).

2.2.3 Rollen- und Teamkonflikte

Rövekamp-Wattendorf (vgl. 2020: 94ff.) beschreibt folgende Rollenkonflikte, mit denen Fachkräfte der Sozialen Arbeit auf individueller Ebene in ihrem Arbeitsalltag konfrontiert werden:

- In erster Linie beschreibt er *Motivkonflikte*, die entstehen, wenn «zwischen einem persönlichen fachlichen Anspruch und den Anforderungen an wirtschaftlich ausgerichtetem Handeln» (ebd.) Widersprüche bestehen.
- *Intrarollenkonflikte* erleben laut Rövekamp-Wattendorf (ebd.: 95) Fachkräfte der Sozialen Arbeit, wenn verschiedene Erwartungen und Ansprüche von aussen an sie herangetragen werden, welche sie in einen Zwiespalt bringen.
- Weiter beschreibt er, dass eine «Differenz von Rollenselbst- und -fremdbild» (ebd.) zum *Person-Rollen-Konflikt* führen kann. Sozialarbeitende werden immer wieder mit

Vorurteilen bezüglich der eigenen Fähigkeiten und der daraus resultierenden beruflichen Handlungen oder Entscheidungsbefugnisse konfrontiert.

- Der *Interrollenkonflikt* kommt durch «eine Unvereinbarkeit von Beruf und Familie» (ebd.) zustande. Die familiäre und berufliche Rolle unter einen Hut zu bringen kann sehr herausfordernd und stressintensiv sein.
- Die *Rollenunklarheit* hat mit der fehlenden Profilierung des Berufsfeldes der Sozialen Arbeit zu tun. Fachkräften fällt es schwer, die Aufgaben, Funktionen und Berufsrolle klar zu definieren, was den Abbau des Selbstvertrauens und der Leistungsbereitschaft zur Folge haben kann (vgl. ebd.: 96.).

Teamkonflikte hingegen entstehen auf zwischenmenschlicher und nicht individueller Ebene. Fachkräfte der Sozialen Arbeit sind gerade zu Beginn ihrer Arbeitstätigkeit stark von der Teamintegration und den Unterstützungsmöglichkeiten des Teams abhängig. Wenn die Unterstützung wegfällt, löst dies Verunsicherung und Selbstzweifel aus, was das Wohlbefinden der Mitarbeitenden beeinträchtigen kann (vgl. Rövekamp-Wattendorf 2020: 96). Zudem erwarten viele Sozialarbeitende gegenseitige Wertschätzung im Team. Fällt diese Wertschätzung durch das Teamkollegium oder die Vorgesetzten weg, kann es laut Elsässer und Sauer (2013: 55) «zu einer Missempfindung darüber kommen, dass die aufgewendete Energie nicht zurückfließt.» Die fehlende Wertschätzung im Team kann demnach zu einem ‘Ausbrennen’ führen.

2.2.4 Arbeit mit der Klientel

In vielen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit stehen Fachkräfte täglich mit Menschen in schwierigen Lebenssituationen in Kontakt, die sich nicht mehr in der Lage sehen, selbständig die eigenen Probleme zu lösen. Menschen in herausfordernden Lebenssituationen zu begleiten, bedeutet, sich ständig mit Schwierigkeiten, Elend und notbeladenen Situationen auseinanderzusetzen. Dies erfordert von Fachkräften der Sozialen Arbeit die Fähigkeit, sich emotional von den Schicksalen abgrenzen zu können. Da sich die Emotionen nicht nur auf den Arbeitsalltag begrenzen, sondern oftmals auch mit nach Hause genommen werden, stellt die emotionale Abgrenzung von der Arbeit im Privatleben eine grosse Herausforderung dar (vgl. Kitze 2022: 90).

In der Sozialen Arbeit wird oftmals in einem Geflecht von Personen und Auftraggebenden gearbeitet. Meist haben verschiedene Beteiligte im sozialen Umfeld verschiedene Erwartungen und Aufträge an die Sozialarbeitenden. Diese sind teilweise nicht kongruent und können sogar im Widerspruch stehen. Die komplexen Auftragslagen führen dazu, dass sich Sozialarbeitende klar positionieren müssen und sie im Geflecht verhandeln, vermitteln, Kompromisse eingehen und schlussendlich teilweise auch widersprüchliche Anforderungen bewältigen

müssen. Es liegt in der Verantwortung von Sozialarbeitenden, komplexe Auftragszustände zu bewältigen und diese aus einer übergeordneten Sichtweise zu steuern. Die Komplexität und hohe Verantwortung, die von Sozialarbeitenden getragen werden muss, wird von der Öffentlichkeit wie auch von den Fachkräften selbst stark unterschätzt (vgl. Herwig-Lempp/Kühling 2012: 52).

Da sich Menschen meist erst an die Soziale Arbeit wenden, wenn sie bereits in einer grösseren Krise stecken, setzen die Erwartungen der Klientel Sozialarbeitende sehr unter Druck. Klienten und Klientinnen haben oftmals die Hoffnung, dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit ihre Probleme lösen und sie aus der Krise befreien können. Diese Erwartungen sind im Kontext der rechtlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten jedoch teilweise unerfüllbar. Die Fähigkeit der Distanzierung ist für Fachkräfte der Sozialen Arbeit somit unerlässlich (vgl. Kitzte 2022: 90). Dies setzt voraus, dass Sozialarbeitende ihre eigenen Grenzen kennen und diese respektieren. Für viele Fachkräfte stellt aber genau das eine grosser Herausforderung dar, oder wie es Poulsen beschreibt: «Sich einlassen und abgrenzen können – ein täglicher Spagat, den Fachkräfte durchzuführen haben.» (2012: 20)

2.2.5 Fehlende gesellschaftliche und wirtschaftliche Anerkennung

Obwohl die Soziale Arbeit auf humanitären und demokratischen Werten aufbaut, die Umsetzung der Menschenrechte zum Ziel hat und somit die Aufgabe hat, «einen erheblichen Beitrag zur Durchsetzung und Erhaltung unseres demokratischen Gesellschaftssystems zu leisten» (Kitze 2022: 92f.) erhält die Soziale Arbeit in der Gesellschaft und Politik wenig Anerkennung. In der Sozialen Arbeit werden Gelder oftmals gestrichen, Leistungen gekürzt und es wird beim Personal gespart. Die einzelnen Sozialarbeitenden müssen demnach, wie oben erwähnt, in kürzerer Zeit mehr Arbeit erledigen, was mit einem Dauerstress verbunden ist. Die tiefen Löhne werden den hohen Anforderungen und Ansprüchen an die Sozialen Arbeit und dem grossen Engagement von Fachkräften nicht gerecht (vgl. Elsässer/Sauer 2013: 56). Bis heute wird in der Gesellschaft der Stellenwert der Sozialen Arbeit nicht ausreichend wahrgenommen. Vielen Menschen ist nicht bewusst, was Fachkräfte der Sozialen Arbeit den ganzen Tag leisten, dies löst in der Gesellschaft ein Unverständnis für das Berufsfeld aus (vgl. Kitzte 2022: 93).

Das Unverständnis hängt laut Madritsch-Gruber (vgl. 2017: 188) mit der Problematik zusammen, dass Erfolge und Leistungen der Sozialen Arbeit meist nicht messbar sind und für die Öffentlichkeit kaum sichtbar gemacht werden können. Die «mangelnde Profilierung als Profession» (ebd.) erschwert es der Gesellschaft, die Zuständigkeiten und den Nutzen der Sozialen Arbeit verstehen zu können, was schlussendlich mit einer geringen gesellschaftlichen

Anerkennung einhergeht (vgl. ebd.). Dies wird von Fachkräften als Stressor und somit als Belastungsfaktor für die psychische Gesundheit empfunden (vgl. Poulsen 2012: 65).

2.3 Auswirkungen auf die psychische Gesundheit

In einer Repräsentativerhebung aus Deutschland von 2018 wird deutlich, dass die emotionalen Anforderungen an Sozialarbeitende sehr hoch sind. Es gaben fast doppelt so viele Sozialarbeitende als Fachkräfte aus anderen Berufen an, oft in Situationen zu sein, die sie emotional stark belasten (vgl. Holleder 2023: 242). Eine Untersuchung übers Belastungserleben von psychosozialen Fachkräften, inklusive Sozialarbeitenden, vom Jahr 2017 ergab, dass die Mehrheit der Befragten daran zweifeln, ob sie unter den aktuellen Anforderungen bis zum Rentenalter in diesem Arbeitsfeld tätig sein können (vgl. Kahl/Bauknecht 2023: 217). Die oben aufgeführten Belastungsfaktoren haben demnach grossen Einfluss auf die psychische Gesundheit. Die hohen und vielfältigen Kompetenzanforderungen gekoppelt mit den begrenzten Ressourcen und der geringen Anerkennung wirken für viele Sozialarbeitende kräftezehrend und belasten ihre psychische Gesundheit (vgl. Poulsen 2012: 21).

Die genannten Belastungsfaktoren können zu einer Stressreaktion führen, was in den Worten von Bernhard und Wermuth verstanden werden kann als «eine vom Individuum negativ erfahrene Störung des Gleichgewichts zwischen subjektiv erlebten Belastungen und den zum Ausgleich verfügbaren inneren und äusseren Ressourcen, die verbunden ist mit einem Gefühl von Ohnmacht.» (2011: 22)

Andauerndes Stresserleben kann folgende psychische Störungen zur Folge haben:

- *Depressionen*, welche mit Stimmungsdumpfheit einhergehen, zu Schlafstörungen führen und Gefühle von Hilflosigkeit und Angst auslösen können,
- *Angst*, den Anforderungen nicht gerecht werden zu können und die damit einhergehende Sorge den Arbeitsplatz zu verlieren,
- *Suchtprobleme*, die aufgrund eingeschränkter Möglichkeiten auf den Stress adäquat reagieren zu können, entstehen und dies durch die Einnahme von Suchtmitteln kompensiert wird,
- *Verhaltensstörungen*, die dazu führen, dass die Lern- und Problemlösefähigkeit eingeschränkt wird und das professionelle Handeln durch ein automatisiertes und mechanisches Verhalten ersetzt wird.

(vgl. Bernhard/Wermuth 2011: 60f.)

Auch das *Burnoutsyndrom* und das *Coolout-Phänomen*, welche bei Fachkräften der Sozialen Arbeit ebenfalls häufig auftreten, sind Zeugnisse davon, dass die psychische Gesundheit aufgrund der Arbeitsbelastungen leidet.

Rövekamp-Wattendorf beschreibt das *Burnoutsyndrom* als eine emotionale und psychische Erschöpfung «als Folge unerreichbaren Anforderungen und Überforderungen» (2020: 135). Die Erschöpfung bringt Gefühle von Hilflosigkeit und Hoffnungslosigkeit hervor und in der Arbeit mit der Klientel oder anderen Menschen fühlen sich Betroffene oftmals kraftlos. Es macht sich ein Gefühl von Gleichgültigkeit und Abgestumpftheit breit und die Leistungsfähigkeit nimmt ab (vgl. ebd.: 135ff.). Das *Coolout-Phänomen* beschreibt er als «Prozess einer moralischen ‘Abstumpfung’ betroffener Pflegefachkräfte als Reaktion auf das Dilemma, einerseits fachlich hohen Ansprüchen gerecht werden zu wollen, wie in der Ausbildung gelernt, aber gleichsam sich veranlasst zu sehen, möglichst effizient zu arbeiten» (ebd.: 177).

Wie Pflegefachkräfte sind auch Sozialarbeitende vom *Coolout-Phänomen* betroffen. Es kommt zustande, weil teils überhöhte Anforderungen gestellt werden und so Mitarbeitende selbst Erwartungen an sich haben, die unerfüllbar sind. Um sich vor diesen Anforderungen zu schützen, entsteht eine Reaktion des ‘Abkühlens’ und der «Gleichgültigkeit gegenüber den erlebten Widersprüchen.» (Gruschka 1994, zit. nach Rövekamp-Wattendorf 2020: 178) Dies hat Ohnmachtsgefühle, Gefühle der Frustration und Resignation und Motivationsverluste zur Folge. Diese Frustrationserlebnisse führen durch Unsicherheiten im Berufsalltag schlussendlich zu Leistungsabbau, Erfolgs- und Machtlosigkeit, Konzentrationsverlust und schlussendlich zu Rückzug und Isolation (vgl. Rövekamp-Wattendorf 2020: 140 - 186).

Damit Sozialarbeitende mit all den genannten Schwierigkeiten und Herausforderungen im Arbeitsalltag zurecht kommen und zusätzlich den komplexen Auftrag der Sozialen Arbeit erfüllen können, müssen sie über Bewältigungsstrategien und Wissen verfügen, wie sie ihre psychische Gesundheit schützen können. Im turbulenten Arbeitsalltag ist es eine zusätzliche Herausforderung, sich um sich selbst zu kümmern, da die Selbstfürsorge aus Sicht der Verfasserin weitere Energie, Zeit und Ressourcen in Anspruch nimmt. Hier soll nochmals betont werden, dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit aus Sicht der Verfasserin ebenso Unterstützung benötigen, um ihre psychische Gesundheit zu bewahren und handlungsfähig zu bleiben. Nur dies ermöglicht es ihnen, effektiv Menschen in Krisensituationen zu unterstützen und deren Handlungsfähigkeit wiederherzustellen.

2.4 Rechtliche Verpflichtungen zum Schutz der Gesundheit

Die oben angeführten Erläuterungen machen die starke Belastung von Fachkräften der Sozialen Arbeit deutlich. Somit wird auch ersichtlich, dass zum Schutz der Gesundheit Massnahmen ergriffen werden müssen. Wer aber ist dafür zuständig?

Folgend wird auf diese Frage eingegangen, zudem werden die rechtlichen Verpflichtungen zum Schutz der Gesundheit thematisiert.

Die Erwerbsarbeit wird von der Gesellschaft als eines der wichtigsten Güter angeschaut. Durch die Arbeit kann die Existenz gesichert und die persönliche Entwicklung vorangetrieben werden. Die Erwerbsarbeit gilt als Bindeglied zwischen Individuum und Gesellschaft und prägt das persönliche Zugehörigkeitsgefühl in der Gesellschaft. Die Arbeit hat in der Gesellschaft und für einzelne Individuen dementsprechend einen sehr hohen Stellenwert und grossen Einfluss auf die psychische Gesundheit (vgl. Schuler/Burla 2012: 85). Folgendes Zitat macht deutlich, dass Arbeitsbedingungen, die die Gesundheit schützen, unerlässlich sind.

«Ungünstige Arbeitsbedingungen können zu Demotivierung, Unzufriedenheit, Stress, psychischer Belastung bis hin zu psychischen Störungen führen. Besonders wichtig für das Wohlbefinden des Beschäftigten scheinen Arbeitsaufgabe und -organisation, Kontrolle, Führung, Gratifikation, Gemeinschaft, Kommunikation, Gerechtigkeit, Moral Verstehbarkeit und Sinn zu sein.» (ebd.)

Der Artikel 6 des Arbeitsgesetzes zieht die Arbeitgebenden in die Verantwortung, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die die Gesundheit der Arbeitnehmenden schützen und die Arbeitnehmenden in die Verantwortung, sich am Gesundheitsschutz zu beteiligen:

«Der Arbeitgeber ist verpflichtet, zum Schutze der Gesundheit der Arbeitnehmer alle Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes angemessen sind. Er hat im Weiteren die erforderlichen Massnahmen zum Schutze der persönlichen Integrität der Arbeitnehmer vorzusehen.» (Art. 6 Abs. 1 ArG)

«Für den Gesundheitsschutz hat der Arbeitgeber die Arbeitnehmer zur Mitwirkung heranzuziehen. Diese sind verpflichtet, den Arbeitgeber in der Durchführung der Vorschriften über den Gesundheitsschutz zu unterstützen.» (Art. 6 Abs. 3 ArG)

Demnach sind Führungskräfte dazu verpflichtet, die Verantwortung des Arbeitsschutzes zu tragen und Massnahmen zu ergreifen, welche die physische und psychische Gesundheit schützen. Sie sind demzufolge verantwortlich, psychische Belastungen zu unterbinden oder zumindest zu senken (vgl. Neuner 2021: 30f.) Gleichzeitig tragen auch die Arbeitnehmenden Verantwortung, indem sie laut Artikel 60 des Arbeitsgesetz strafbar sind, «wenn (...) den Vorschriften über den Gesundheitsschutz vorsätzlich zuwiderhandelt» (Art. 60 Abs. 1 ArG) wird. Demnach sind Arbeitnehmende ebenfalls zu ihrem persönlichen Gesundheitsschutz verpflichtet und dürfen sich nicht vorsätzlich vermeidbaren Gesundheitsrisiken aussetzen.

Obwohl die Prävention psychischer Belastungen im Gesetzestext nicht explizit erwähnt wird, haben Unternehmen die Verpflichtung durch Prävention von Gesundheitsrisiken bzw. durch Gesundheitsprävention günstige Arbeitsbedingungen zu fördern und somit die psychische und physische Gesundheit der Arbeitnehmenden sicherzustellen. Die Arbeitnehmenden sind

gleichzeitig dazu verpflichtet, bei der Gesundheitsvorsorge mitzuwirken und sich an den Präventionsmassnahmen zu beteiligen (vgl. SECO 2023: Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz).

Hier ist anzumerken, dass im Gesetzestext die psychische Gesundheit nicht explizit erwähnt wird und sich die Ausführungen vor allem auf die körperliche bzw. physische Unversehrtheit beziehen. Die Thematik des psychischen Gesundheitsschutzes ist in Merkblättern oder Broschüren³ anzutreffen, wenn auch in sehr allgemeiner Form. Bis vor zehn Jahren schien es laut Steiger-Sackmann (vgl. 2013: 13 – 65) weltweit kein Land zu geben, das arbeitsbedingte psychische Belastungen und deren Prävention differenziert und vollständig im Gesetz geregelt hat. Die Verfasserin konnte auch im Jahre 2023 keine Gesetzestexte finden, die den präventiven Schutz von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz explizit regelt.

Auf die Prävention psychischer Belastungen wird im folgenden Unterkapitel genauer eingegangen.

2.5 Prävention psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

Unter dem Begriff Prävention wird das «Vermeiden von Gefährdungen der Gesundheit und der persönlichen Integrität sowie Überbeanspruchungen» (Steiger-Sackmann 2013: 25) verstanden. Prävention verfolgt das Ziel, die Wahrscheinlichkeit für eine Erkrankung möglichst tief zu halten und diese vorzubeugen oder zu verhüten. Dies bedeutet, dass Probleme oder Schwierigkeiten an der Wurzel angepackt werden und bereits in einer frühen Phase angegangen werden müssen (vgl. ebd.: 25 - 93).

Zum Behandeln oder Verhindern von psychischen Störungen und Belastungen wurden drei Stufen definiert. Weil die Unterscheidung zwischen *Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention*, wie es in der Medizin genannt wird, nicht eindeutig erscheint, wurden vom Soziologen Martin Hafen die Begriffe *Prävention, Früherkennung* und *Behandlung* eingeführt (vgl. ebd.: 153).

³ SECO (2015). **Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz. Informationen für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen.** Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. URL: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/schutz-vor-psychosozialen-risiken-am-arbeitsplatz---information.html

Pro Mente Sana (2015). **Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Eine Broschüre für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.** 2. Aufl. Trägerschaft „Wie geht's dir?“ URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.wie-gehts-dir.ch/assets/files/Broschuere_WGD_Arbeitsplatz_A5_neu.pdf

Ostschweizer Forum für psychische Gesundheit/Forum BGM (2016). **Alles im Grünen Bereich. 10 Impulse für psychische Gesundheit beim Arbeiten.** URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.psychie-und-arbeit.ch/wp-content/uploads/2016/05/12_Kampagne_Psychie-und-Arbeit_Broschuere_10-Impulse_Web.pdf

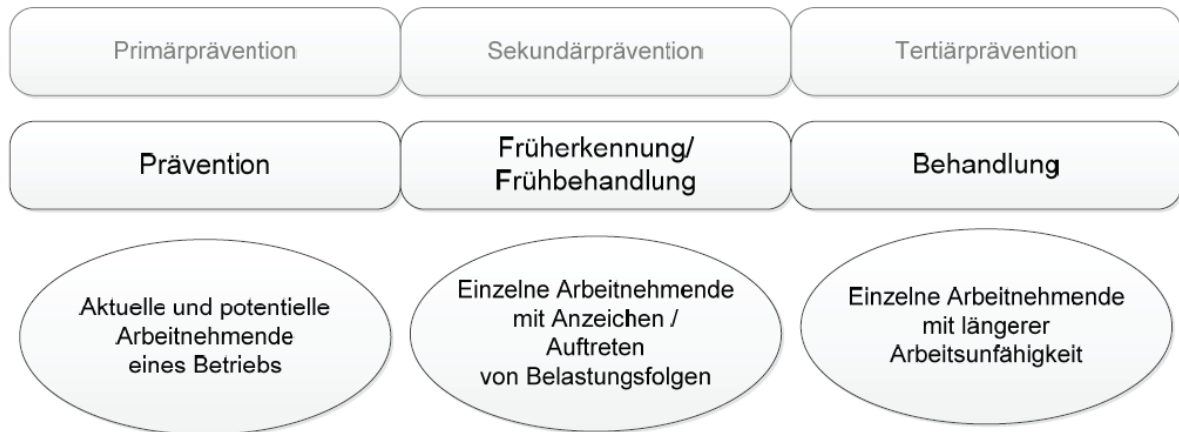


Abb. 1: Stufenmodell zur Verhinderung psychischer Störungen (in: Steiger-Sackmann 2013: 135)

Die *Prävention* steht am Anfang und gilt als Ursachenbehandlung. Die Probleme sollen also bereits verhindert werden, bevor sie überhaupt auftreten. Als *Früherkennung / Frühbehandlung* werden Massnahmen bezeichnet, die darauf abzielen, Probleme in einem frühen Stadium zu erkennen und geeignete Behandlungsmassnahmen einzuleiten. Die *Behandlung* kommt demnach erst dann zum Zuge, wenn die Probleme bereits vorliegen und die Massnahmen der *Prävention* und *Früherkennung/-behandlung* nicht ihre Wirkung gezeigt haben oder nicht genügen (vgl. ebd.: 153f.).

«Arbeitsrechtlicher Gesundheitsschutz» (ebd.: 154) ist immer Prävention, da Probleme vor dem Auftreten angegangen werden. Die Prävention hat nicht die Möglichkeit direkt am Problem anzusetzen, sondern ist dafür zuständig, Belastungsfaktoren zu verhindern und Schutzmassnahme aufzubauen. Dafür muss Wissen darüber bestehen, welche Faktoren und Bedingungen psychische Belastungen fördern oder hemmen. Dies stellt für die Prävention psychischer Krankheiten eine Herausforderung dar, da sich die Wirkung der Interventionen nur vermuten und nicht voraussagen lässt. Zudem hinkt die Forschung zu psychischen Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz der Unfallforschung stark hinterher (vgl. ebd.: 154 - 160).

Um die Prävention psychischer Belastungen am Arbeitsplatz voranzutreiben, hat das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO eine Broschüre veröffentlicht, die Arbeitgebende auf den Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz sensibilisieren soll. Laut dem SECO sind die Arbeitsintensität, der Handlungsspielraum, die soziale Unterstützung vom Arbeitsteam und den Führungspersonen, die Wertschätzung und die Arbeitszeiten wichtige Merkmale, die auf Risiken oder Ressourcen untersucht werden sollen. Zudem gibt es im Beruf der Sozialen Arbeit spezifische Belastungsfaktoren (siehe Kapitel 2.2), welche in der Prävention sehr bedeutsam sind und ebenfalls miteinbezogen werden müssen. Nachdem am Arbeitsplatz eine Erhebung von psychischen Belastungen beispielsweise mittels Fragebögen oder Interviews durchgeführt wurde, sollen einerseits *verhältnisorientierte Massnahmen* und andererseits

verhaltensorientierte Massnahmen ergriffen werden. *Verhältnisorientierte Massnahmen* haben Veränderungen auf organisationaler Ebene und Anpassungen der Arbeitsgestaltung zum Ziel, während *verhaltensorientierte Massnahmen* Verhaltensänderung von Mitarbeitenden und Führungskräften anstreben und spezifische Fähigkeiten fördern sollen. Zur Prävention psychischer Belastungen sollen in erster Linie *verhältnisorientierte* Massnahmen errichtet werden, diese müssen stark an die spezifische Situation in der Organisation angepasst werden. Hierfür kann für Arbeitgebende der Beizug der Broschüre vom SECO⁴ hilfreich sein (vgl. SECO 2015: 28 – 33).

In dieser Arbeit liegt der Fokus jedoch auf *verhaltensorientierten Massnahmen*, da diese eher arbeitsfeld- und organisationsübergreifend umgesetzt werden können und aus Sicht der Verfasserin Veränderungen auf persönlicher Ebene eher hervorgerufen werden können als Veränderungen auf organisationaler Ebene.

⁴ SECO (2015). Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz. Informationen für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. URL: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/schutz-vor-psychosozialen-risiken-am-arbeitsplatz---informatione.html

3 Resilienz und Resilienzförderung

In folgendem Kapitel wird auf die Resilienzförderung, eine von vielen verhaltensorientierten Massnahmen, eingegangen, welche zum Ziel hat, die Fähigkeit zu stärken, mit herausfordernden und belastenden Situationen adäquat umgehen zu können und die eigene Stressbewältigung zu optimieren (vgl. Thun-Hohenstein/Lampert/Altendorfer-Kling 2020: 13).

Im Anfangsteil dieses Kapitels wird zunächst der Begriff 'Resilienz' definiert, gefolgt von der Erörterung ihrer Förderung als Präventionsstrategie. Anschliessend wird ein Einblick in das FiRE-Modell von Karsten Drath gegeben, welcher im nachfolgenden Kapitel durch konkrete Handlungsanweisungen ergänzt wird.

3.1 Begriffserklärung

Der Begriff der Resilienz ist heutzutage weitverbreitet und findet in diversen Disziplinen und Wissenschaften, wie in der Physik, der Medizin, der Soziologie und der Psychologie Anwendung und heisst so viel wie Widerstandsfähigkeit von Personen oder Systemen. Seinen Ursprung findet der Begriff im Lateinischen und leitet sich vom Wort '*resilire*', was *zurückspringen* oder *abprallen* meint, ab. Anfangs wurde das Wort '*resilire*' den Materialwissenschaften zugeschrieben, damals wurde mit dem Begriff vor allem «die physikalische Fähigkeit eines Körpers gemeint, nach Veränderung der Form wieder in seine Ursprungsform zurückzuspringen.» (Thun-Hohenstein et al. 2020: 8)

Der Beginn der Resilienzforschung ist in den 1950er Jahren zu finden, als in ersten Studien der Entwicklungspsychologie «die langfristigen Konsequenzen perinataler Komplikationen und risikoreicher Entwicklungsbedingungen für die individuelle Entwicklung und Anpassungsfähigkeit der Kinder» (Bengel/Lyssenko 2012: 11) untersucht wurden. Es zeigte sich, dass sich die einen Kinder trotz vergleichbaren Belastungsfaktoren im Vergleich zu anderen Kindern gesund entwickelten und ein glückliches Leben führen konnten (vgl. Thun-Hohenstein et al.: 8). So entstanden erste Hinweise auf die Verschiedenheit der Resilienzfaktoren bei unterschiedlichen Menschen und «mit zunehmender Forschungstätigkeit entwickelte sich ein neues, multimodales und dynamischeres Verständnis der Entwicklung von Krankheit und Gesundheit, in dem das Konzept der Resilienz eine wesentliche Rolle spielt» (ebd.: 9).

Ab den 1990er-Jahren erweiterte sich der Fokus der Resilienzforschung auf Erwachsene, um zu verstehen, wie sie trotz widriger Umstände psychisch gesund bleiben. Die Forschung bei Erwachsenen konzentriert sich nicht auf die positive Entwicklung wie bei Kindern, sondern auf die erfolgreiche Bewältigung von Stress, potenziell traumatischen Ereignissen und Veränderungen im Leben (vgl. ebd.: 7). «Somit erklärt sich Resilienz als ein allgemein menschliches Phänomen, das aus dem Zusammenwirken basaler humaner, adaptiver Systeme mit der

Umwelt entsteht, um den Menschen zu befähigen, schwierige Lebenssituationen zu bewältigen.» (Thun-Hohenstein et al. 2020: 13)

3.2 Resilienzförderung – (k)ein Präventionsansatz

In den 1990er-Jahren gab es in der Gesundheitsforschung einen Wandel von der Frage *‘Was macht krank?’* zu *‘Was hält gesund?’*. Dies führte zu einer Erweiterung des Präventionskonzeptes mit dem Modell der Salutogenese. Somit stand nicht mehr die Krankheitsentstehung im Fokus, sondern «die Entwicklung und Erhaltung der Gesundheit» (Limmer/Schütz 2018: 486). Neu sollten demnach nicht mehr nur Belastungssituationen vermieden werden, sondern viel mehr Bedingungen geschaffen werden, die die Gesundheit fördern. Da Belastungssituationen nicht vollständig vermieden werden können, rückte der effektive Umgang damit in den Vordergrund. Auf der Basis der Salutogenese wurde das Resilienzkonzept entwickelt (vgl. ebd.).

Bisher gibt es keine wissenschaftlich anerkannte Methode zur Resilienzförderung, es wird viel mehr auf bereits bestehende Therapieansätze, wie kognitive Verhaltenstherapien oder achtsamkeitsbasierte Trainings, zurückgegriffen (vgl. Lohse 2021: 29f.). Trotzdem gibt es laut Lehr et al. (vgl. 2018: 766f.) charakteristische Merkmale, die Interventionen der Resilienzförderung von anderen Therapieansätzen abgrenzen lassen. Einerseits haben sie stets die Förderung der individuellen Resilienz zum Ziel, andererseits sind sie ressourcenorientiert und sehen die Stärkung von Resilienzfaktoren vor. Die Resilienzförderung kommt zudem stets präventiv zum Einsatz. Interventionen der Resilienzförderung greifen jedoch weiter als Interventionen der Gesundheitsprävention, die an den Krankheitsursachen ansetzen, indem das Ziel verfolgt wird, «die Gesundheit und ihre Einflussfaktoren unabhängig von psychischen Diagnosen zu verbessern» (ebd.: 766).

Die Förderung der Resilienz hat die Aufgabe, wie die Gesundheitsprävention auch, Krankheiten und Belastungen zu vermeiden, zusätzlich, aber auch unabhängig von Krankheitsursachen, die psychische Gesundheit zu fördern und somit bereits einen Schritt vor der Prävention anzusetzen.

Demnach gilt, dass bei Interventionen der Resilienzförderung Schutzfaktoren auf- und Risikofaktoren abgebaut werden sollen (vgl. Bengel/Lyssenکو 2012: 27). Folgender Abschnitt gibt eine Übersicht des FIRE-Modells zur Resilienzförderung, welches auch das zugrundeliegende Resilienzkonzept näher beschreibt.

3.3 Einführung ins FiRE-Modell nach Karsten Drath

Die wissenschaftliche Diskussion über die Resilienz ist längst nicht abgeschlossen und wird unterschiedlich geführt. Heute sind sich die Wissenschaften aber einig, dass Teile der Resilienz erlern- und trainierbar sind (vgl. Sonnenmoser 2018: 504).

Das FiRE-Modell individueller Resilienz, entwickelt von Karsten Drath, zielt auf die Verbesserung der Selbstführung von Führungskräften ab, indem es Forschungsergebnisse zur Resilienz vereint und fördernde Faktoren zur Selbstführung benennt (vgl. Drath 2019: 21). Aus Sicht der Verfasserin, ist eine effektive Selbstführung eine Fähigkeit, deren Stärkung nicht nur bei Führungskräften sinnvoll ist, sondern bei allen Menschen. Klaua beschreibt Selbstführung als «Fähigkeit, das eigene Denken und Handeln zu reflektieren, um sich weiterzuentwickeln und persönliche Ziele zu erreichen» (2023: Definition Selbstführung). Die Ausführungen zum FiRE-Modell beziehen sich in dieser Arbeit deshalb allgemein auf Personen im Arbeitskontext und nicht nur auf Führungskräfte.

Das FiRE-Modell zur individuellen Resilienz unterscheidet zwischen *'roher'* und *'erarbeiteter'* Resilienz. Rohe Resilienz bezieht sich auf angeborene Persönlichkeitseigenschaften, während erarbeitete Resilienz erlernte Strategien zur Stressbewältigung umfasst. Zentrale Elemente des Modells sind Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung, die zur Bewältigung von Belastungen beitragen. Das Modell zielt darauf ab, die individuelle Resilienz durch deren Stärkung zu verbessern und negative Auswirkungen von Krisen zu minimieren (vgl. Drath 2023: 215ff.). In folgender Abbildung wird deutlich, welche Bedeutung die Ausprägungen der *Selbstwahrnehmung* und *-steuerung* bei der Bewältigung von Herausforderungen hat:

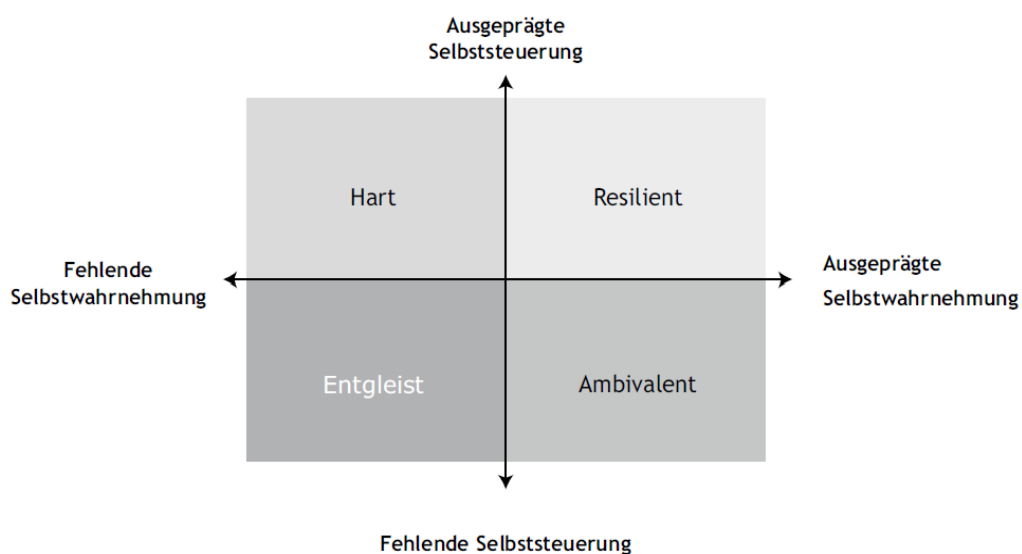


Abb. 2: Strategien zur Krisenbewältigung (in: Drath 2018: 218)

Starke Selbststeuerung bei schwacher Selbstwahrnehmung führt oft zu *harter*, aber nicht nachhaltiger Krisenbewältigung, indem die eigenen Emotionen ignoriert werden. Mangelnde Ausprägung beider Fähigkeiten führen laut Drath zu «*entgleisten Menschen*» (2018: 218), die ihre Emotionen und ihr Verhalten kaum kontrollieren können. *Ambivalenz* entsteht, wenn Menschen ihre Emotionen erkennen, aber aufgrund fehlender Selbstdisziplin nicht darauf reagieren können. Eine ausgeprägte Selbststeuerung und Selbstwahrnehmung führen demnach zu *Resilienz* (vgl. ebd.).

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen zur Resilienz hat Drath das FiRE-Modell entwickelt, welches die Stärkung der Selbstwahrnehmung und -steuerung von Führungskräften und somit die Förderung deren Resilienz vorsieht. Das Wort FiRE steht für «Factors of improved Resilience Effectiveness» (Drath 2023: 113), was wie folgt übersetzt werden kann: 'Faktoren, die die Wirksamkeit von Resilienz verbessern'.

Drath legt dem Modell «acht ineinander ruhende Sphären» (Drath 2023: 113) zugrunde. Auf allen Sphären beschreibt er Methoden und Übungen zur Resilienzförderung. Das FiRE-Modell wird wie folgt visualisiert:

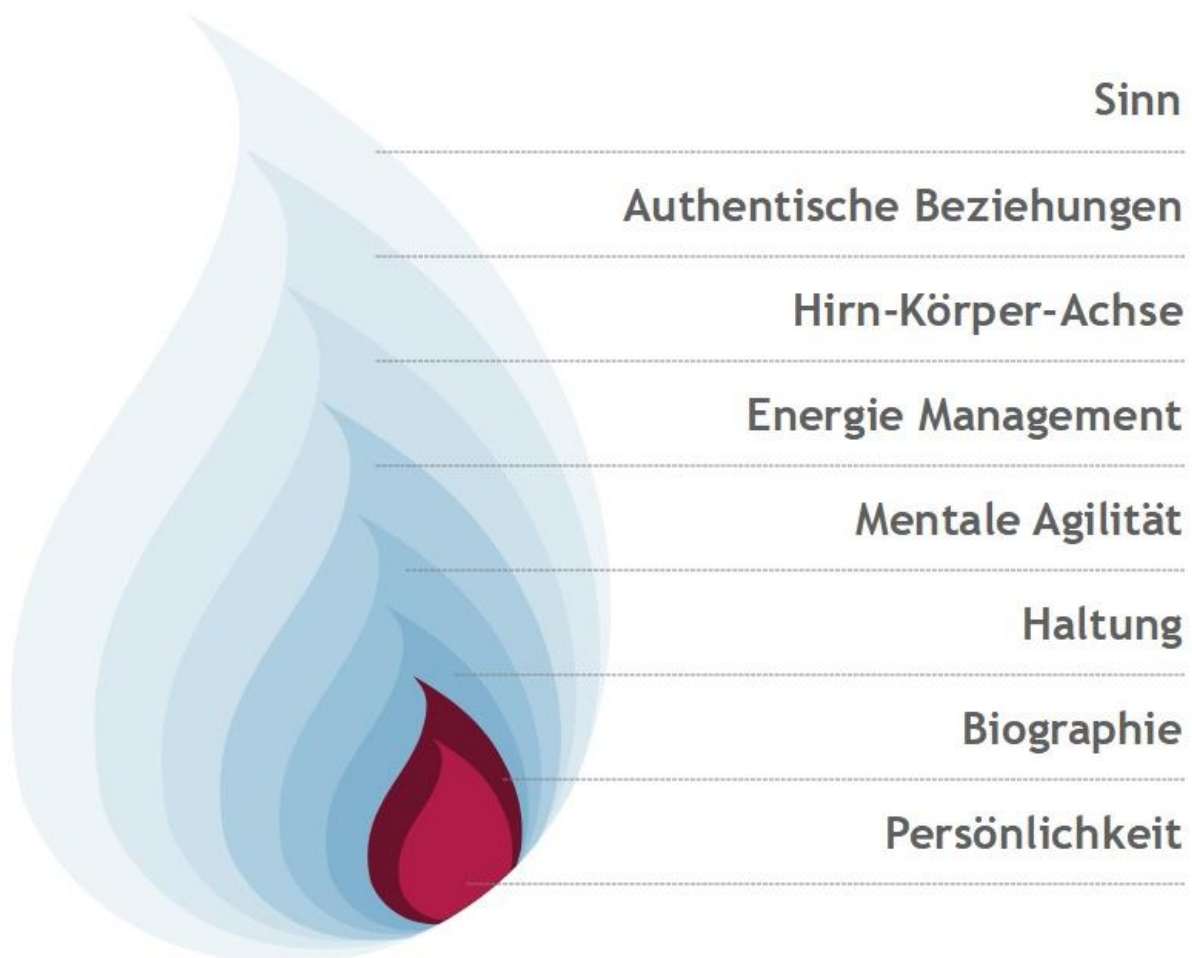


Abb. 3: Das FiRE-Modell (in: Drath 2019: 21)

Um einen ersten Überblick über das FiRE-Modell zu erhalten, beschreibt folgende Tabelle die Eigenschaften der acht Sphären:

Sphäre	Beschreibung
Persönlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> umfasst angeborene Charaktereigenschaften und Anpassungen an die Umwelt, geformt durch genetische und frühkindliche Einflüsse beeinflusst die Reaktion auf Stress und Herausforderungen (vgl. Drath 2023: 116 – 137)
Biografie	<ul style="list-style-type: none"> bezieht sich auf persönliche Lebensgeschichten und Erfahrungen, die das gegenwärtige Verhalten und die Resilienz beeinflussen schliesst die Reflexion und Verarbeitung von Vergangenheitserfahrungen und das Befassen mit persönlichen Glaubenssätzen ein (vgl. ebd.: 137 – 142)
Haltung	<ul style="list-style-type: none"> beschreibt die innere Einstellung und moralischen Werte, welche die Wahrnehmung und Bewältigung von Situationen beeinflussen bezieht sich auf Aspekte der Selbstverantwortung, der Disziplin- und Impulskontrolle, der inneren Führung, des realistischen Optimismus und der gesunden Distanz (vgl. ebd.: 143 – 151)
Mentale Agilität	<ul style="list-style-type: none"> bezieht sich auf die Fähigkeit, sich schnell an Veränderungen anzupassen, neue Informationen zu verarbeiten und aus Erfahrungen zu lernen fordert Offenheit für neue Erfahrungen und Flexibilität im Denken (vgl. ebd.: 151 – 154)
Energie-Management	<ul style="list-style-type: none"> umfasst Fähigkeiten zur Selbstregulierung und zum Stressmanagement, einschliesslich Techniken zur emotionalen Kontrolle und Gedankenlenkung zielt darauf ab, ein gesundes Energiegleichgewicht aufrechtzuerhalten (vgl. ebd.: 155 – 159)
Hirn-Körper-Achse	<ul style="list-style-type: none"> beschreibt die Verbindung und Wechselwirkung zwischen Körper, Emotion und Kognition betont die Bedeutung von Körperbewusstsein und Achtsamkeit (vgl. ebd.: 159 – 166)
Authentische Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> fokussiert auf den Aufbau und die Pflege von ehrlichen, vertrauensvollen Beziehungen, welche emotionale Unterstützung bieten und durch einen offenen Austausch zur emotionalen Stabilität beitragen (vgl. ebd.: 167 – 172)

Sinn	<ul style="list-style-type: none"> • befasst sich mit der Entwicklung eines persönlichen Wertesystems und dem Erleben von Sinnhaftigkeit in der Berufstätigkeit oder im Leben • beinhaltet die Ausrichtung des Handelns an eigenen Überzeugungen und Zielen (vgl. ebd.: 172 – 177).
------	---

Abb. 4: Übersicht zu den Sphären (eigene Darstellung)

Das Modell der individuellen Resilienz von Karsten Drath beruht auf verschiedenen bereits bestehenden Konzepten und Theorien. Gleichzeitig hält er fest, dass das Modell keinen Anspruch auf absolute Wahrheit hat. Als grundlegendes Prinzip nutzt er die Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow bzw. ergänzt er diese. Maslow geht in seiner Pyramide davon aus, dass zuerst Grundbedürfnisse, das Bedürfnis nach Sicherheit, soziale Bedürfnisse, sowie das Bedürfnis nach Wertschätzung erfüllt sein müssen, um sich selbst zu verwirklichen und sich weiterzuentwickeln. Es hat sich jedoch bereits bei diversen Katastrophen gezeigt, dass sich Menschen trotz widriger Umstände und ohne die Befriedigung aller Bedürfnisse weiterentwickelt haben. So ist die Bedürfnistheorie nach Maslow für Drath nicht abgeschlossen und er sieht eine Ergänzung vor: «Das fehlende Puzzlestück bei Maslow ist die individuelle Resilienz, also die Fähigkeit, trotz widriger Umstände zu wachsen.» (Drath 2023: 115)

Zum Verständnis des FiRE-Modells ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass die verschiedenen Sphären keine hierarchische Ordnung wie bei der Bedürfnispyramide aufweisen und ihre Bearbeitung nicht einer festgelegten Reihenfolge folgen muss. Der zunehmende Radius der Sphären von innen nach aussen symbolisiert, dass äussere Ebenen wie Sinn und authentische Beziehungen vom Individuum stärker beeinflusst werden können als der innere Kern der Biografie und Persönlichkeit (vgl. Drath 2023: 113ff.). Die äusseren Sphären bieten mehr Spielraum, um eine *erarbeitete Resilienz* zu entwickeln, als der innere Kern der *rohen Resilienz*. Zudem soll erwähnt werden, dass es nicht die eine richtige Art gibt, die individuelle Resilienz zu stärken, sondern es verschiedenste Methoden und Ansätze gibt, die zur Verbesserung der Resilienz beitragen.

Im nächsten Kapitel wird das FiRE-Modell detaillierter erläutert und mit konkreten Handlungsempfehlungen zur individuellen Resilienzförderung ergänzt.

4 Empfehlungen und Handlungsleitlinien

Das FiRE-Modell wurde ursprünglich als Orientierungshilfe für Workshops und Coachings mit Führungskräften entwickelt. Da jedoch nicht jedes Unternehmen die finanziellen und zeitlichen Ressourcen hat, Coaches zu engagieren oder Workshops zu organisieren, soll hier eine Möglichkeit zur Integration des FiRE-Modells präsentiert werden, die im Berufsalltag selbständig und individuell umgesetzt werden kann. Schliesslich ist die Förderung der Resilienz ein innerer Prozess, der durch Selbstreflexion und Arbeit an der eigenen Person geschieht (vgl. Drath 2023: 335). Mit den untenstehenden Ausführungen sollen Denkanstösse, Vorschläge und Hilfsmittel weitergeben werden, um Sozialarbeitende und deren Arbeitgebende zur Stärkung der psychischen Widerstandskraft zu motivieren.

Gegen Ende des Kapitels wird die Relevanz des FiRE-Modells für Fachkräfte der Sozialen Arbeit hervorgehoben. Dabei wird erörtert, wie das FiRE-Modell effektiv zur Minderung psychischer Belastungen und Erkrankungen beitragen kann, die aus den alltäglichen Herausforderungen, wie sie in den Abschnitten 2.1 und 2.2 beschrieben wurden, resultieren. Eine kritische Auseinandersetzung mit dem FiRE-Modell schliessen das Kapitel ab.

4.1 Integration des FiRE-Modells im Arbeitskontext

Alle Menschen, egal ob Führungskräfte, Angestellte oder Selbständige, sollten ihre psychische Widerstandskraft stärken, auch wenn bereits ein hohes Mass an *'roher Resilienz'* vorhanden ist. Jede und jeder sollte Strategien kultivieren, um mit eigenen Schwächen und Krisen umgehen zu können. Eine stark ausgeprägte *'rohe Resilienz'* reicht in den meisten Fällen früher oder später nicht mehr aus und es fällt dann umso schwerer, sich wieder von den negativen Emotionen zu befreien, wenn im Verlaufe des Lebens kaum persönliche Strategien entwickelt wurden, mit Rückschlägen oder starken Belastungen umzugehen. Gleichzeitig sind Menschen mit einer schwach ausgeprägten *'rohen Resilienz'* sehr sensibel und selbstkritisch und lassen sich bei Konflikten oder Unsicherheiten leicht aus der Ruhe bringen. Die Stärkung der Resilienz und das Etablieren der *'erarbeiteten Resilienz'* ist somit für jede und jeden gewinnbringend. Die Arbeit an sich selbst sollte im Berufsalltag mindestens dieselbe Wichtigkeit haben, wie die Arbeit an Fällen oder Projekten (vgl. Drath 2023: 333ff.).

Unternehmen bzw. Arbeitgebende haben die Verpflichtung, die psychische Gesundheit von ihren Mitarbeitenden zu schützen (vgl. Art. 6 Abs. 1 ArG) und sich demnach an ihrer Resilienzförderung zu beteiligen, indem sie Räume und Zeiten schaffen, wo sich die Mitarbeitenden vollkommen der eigenen Person widmen und ohne Effizienzdruck an ihrer Resilienz arbeiten können. Unkrig beschreibt die Resilienzförderung im Unternehmen «als relevantes, vielleicht sogar entscheidendes Mittel, um die Leistungsfähigkeit des Einzelnen, von Teams wie auch

von Bereichen zu erhalten und damit den Erfolg wie auch die Agilität und Vitalität der Organisation zu sichern» (2021: 4). Aus Sicht der Verfasserin bietet das FiRE-Modell Arbeitgebenden eine Möglichkeit, den rechtlichen Verpflichtungen zum Gesundheitsschutz nachzukommen und stellt gleichzeitig eine unternehmerische Chance dar, wenn Möglichkeiten zur Stärkung der Resilienz und Selbstführungsfähigkeiten für die Angestellten geboten werden.

Im Folgenden werden die verschiedenen Sphären des FiRE-Modells jeweils mit Methoden und Übungen zur Selbstreflexion und Förderung der Resilienz dargestellt. Dies bietet sowohl Arbeitgebenden als auch Arbeitnehmenden eine umfassende Sammlung von Empfehlungen und praktischen Anleitungen zur Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit.

4.1.1 Persönlichkeit

Auf der Ebene der Persönlichkeit geht es weniger darum, diese zu verändern, sondern vielmehr, sich der eigenen Persönlichkeit bewusst zu werden und eigene Stärken und Schwächen kennenzulernen (vgl. Drath 2023: 336). Dafür wurde unter anderem der *Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T)*⁵ entwickelt, der in der Psychologie weitverbreitet ist und zum Ziel hat, die fünf Persönlichkeitsdimensionen zu erfassen (vgl. Satow 2029: 9). Es folgt eine kurze tabellarische Darstellung der Persönlichkeitsfaktoren:

Neurotizismus (Bedürfnis nach Stabilität)	zeigt, wie unterschiedlich Personen auf stressige und neue Situationen reagieren
Extraversion/Introversion	beschreibt, wie Menschen soziale Interaktionen wahrnehmen und ob sie Energie daraus ziehen oder verlieren
Offenheit für Erfahrungen (Kreativität)	misst, wie Personen mit Veränderungen umgehen, besonders mit solchen, die sie nicht selbst initiiert haben
Verträglichkeit (Anpassung)	zeigt, wie sich Personen in sozialen Interaktionen verhalten, insbesondere in denen verschiedene Interessen aufeinandertreffen
Gewissenhaftigkeit (Festigung)	beschreibt die Herangehensweise von Menschen an Aufgaben und das Erreichen von Zielen

Abb. 5: Big-Five-Faktoren (vgl. Drath 2023: 125f./eigene Darstellung)

⁵ Online-Test: <https://www.psychomeda.de/online-tests/persoendlichkeitstest.html>

Eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Big-Five-Persönlichkeitsfaktoren wird in dieser Arbeit nicht vorgenommen, um die Arbeit nicht zu sprengen. Dennoch wird im Folgenden aufgezeigt, wie sich verschiedene Ausprägungen dieser Persönlichkeitsmerkmale auf die individuelle Resilienz auswirken können.

Ein Bewusstsein über die persönlichen Risiko- und Schutzfaktoren in Bezug auf die Resilienz zu entwickeln, lenkt die Aufmerksamkeit auf besonders sensible oder starke Persönlichkeitsmerkmale.

Dabei stellt ein starkes Bedürfnis nach Stabilität einen bedeutenden Risikofaktor für die psychische Widerstandsfähigkeit dar, während ein geringes Bedürfnis nach Stabilität, also schwach ausgeprägter Neurotizismus, als effektiver Schutzfaktor gilt. Extraversion wirkt ebenfalls schützend, da sie den Aufbau belastbarer Beziehungen erleichtert. Die Auswirkungen der anderen Faktoren auf die Resilienz sind weniger klar, obwohl es logisch erscheint, dass eine ausgeprägte Offenheit für neue Erfahrungen sehr hilfreich sein müsste, um mit Veränderungen aller Art umzugehen. Die Sensibilisierung und das bewusste Auseinandersetzen mit den Big-Fives stärken die Selbstreflexion, wodurch persönliche Bedürfnisse besser und mögliche Risiken früher erkannt werden können (vgl. Drath 2023: 128).

Nebst der Analyse der Big-Five-Persönlichkeitsfaktoren beschreibt Drath auch die SWOT-Analyse der Persönlichkeit als geeignete Methode für die «Bestandesaufnahme der eigenen inneren Widerstandsfähigkeit» (2023: 338). SWOT steht aus dem Englischen übersetzt für *Stärke*, *Schwäche*, *Chance* und *Risiko* und wurde ursprünglich für die Strategieentwicklung in Unternehmen entwickelt. Eine leicht angepasste Form der SWOT-Analyse kann auch dazu dienen, sich der eigenen Widerstandskraft durch eine ausgeprägte Eigenreflexion bewusster zu werden (vgl. ebd.: 338).

Die Verfasserin ergänzte die SWOT-Analyse von Karsten Drath bezüglich der Resilienz mit Fragestellungen basierend auf Alexander Lenders (vgl. 2016:280f.) 'persönlicher SWOT-Analyse'. Das untenstehende Beispiel kann entweder individuell oder gemeinsam an einem Mitarbeitendengespräch für eine persönliche SWOT-Analyse beigezogen werden:

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Was gelingt mir gut? • Wofür erhalte ich aus meinem Umfeld immer wieder positive Rückmeldungen? • Was unterscheidet mich von anderen Mitarbeitenden? • Welche Eigenschaften unterstützen mich dabei, erfolgreich zu sein? • Welche Fähigkeiten und Kenntnisse sind bei mir ausgeprägt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wo oder woran bin ich gescheitert? • Was macht mir immer wieder Mühe? • Welche Situationen im Berufsalltag sind für mich besonders herausfordernd? • Wo nehmen mich andere als unsicher wahr? • Über welche Fähigkeiten würde ich gerne verfügen, die andere besitzen?
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Möglichkeiten stehen offen? • Wie kann ich mich weiterentwickeln? • Welche Schwächen kann ich auch als Chance sehen? • Wie soll sich das Unternehmen entwickeln, damit ich alle Stärken entfalten kann? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Veränderungen sind zu erwarten, die negativen Einfluss auf meine Chancen haben? • Welche möglichen Veränderungen gibt es im privaten Umfeld, die Einfluss auf die Arbeit nehmen könnten? • Welche Stärken könnten in Zukunft wegfallen und weshalb?

Abb. 6: Beispiel einer SWOT-Analyse (vgl. Drath 2023: 338f und Lendner 2016: 280f./eigene Darstellung)

4.1.2 Biografie

Die Biografie beschreibt die eigene Lebensgeschichte. Alle guten und schlechten Erlebnisse und Erfahrungen prägen die Persönlichkeit eines Menschen. Die individuelle Resilienz wird massgeblich von der persönlichen Sicht auf die Biografie und Persönlichkeit geprägt.

Da vergangene Erfahrungen nicht verändert oder rückgängig gemacht werden können, liegt der Fokus auf der bewussten Wahrnehmung und dem Überdenkenden der Haltung gegenüber dem eigenen Leben durch Selbstreflexion (vgl. Drath 2023: 138 – 142).

Um die psychische Widerstandskraft zu stärken, empfiehlt Drath eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Lebensgeschichte. Dies kann beispielsweise durch folgende Fragestellung erfolgen: «*Welche Phasen in meiner Biografie geben mir heute noch Kraft und welche rauben mir eher Kraft, wenn ich an sie denke?* [Hervorhebung durch die Verf.]» (ebd.: 339). Es geht dabei um persönlich bedeutsame Ereignisse und Erlebnisse. Diese können beispielsweise auf einem Zeitstrahl visualisiert werden. Weitere mögliche Fragestellungen, um sich mit der eigenen Biografie zu beschäftigen, sind:

- Welche Lebensereignisse haben mein Leben am stärksten geprägt?
- Welche Muster fallen mir in meiner Biografie auf?

- Welche Entscheidungen habe ich getroffen, worauf ich stolz bin? Was bereue ich? (vgl. Drath 2023: 339ff.)

Nebst dem Erzählen der eigenen Geschichte kann auch das Beschäftigen mit Entwicklungsaufgaben gewinnbringend sein. Es wird angenommen, dass alle Menschen verschiedene Lebensabschnitte mit ähnlichen Entwicklungsaufgaben durchlaufen und die erfolgreiche Bewältigung dieser für ein gesundes Selbstwertgefühl notwendig ist. Zu den Entwicklungsaufgaben gehören beispielsweise die «Entwicklung von Urvertrauen», die «Pubertät bewältigen», die «Ablösung von den Eltern», «Karriere», den «Übergang in den Ruhestand» (ebd.: 341f.) und viele mehr. Um die individuelle Resilienz zu fördern, soll für jeden Lebensabschnitt mithilfe der biografischen Erkenntnisse eine Entwicklungsaufgabe definiert werden. Hierzu können folgende Fragen und die beigefügte Visualisierung hilfreich sein:

- Wie gestalteten sich meine Lebensabschnitte bisher?
- Welche Entwicklungsaufgaben musste ich in den bisherigen Lebensabschnitten bewältigen? Wie gut ist mir dies gelungen?
- Was war gut und was weniger gut im jeweiligen Lebensabschnitt?
- Was habe ich in der jeweiligen Phase über mich gelernt?
- Welche Entscheidungen habe ich rückblickend getroffen?

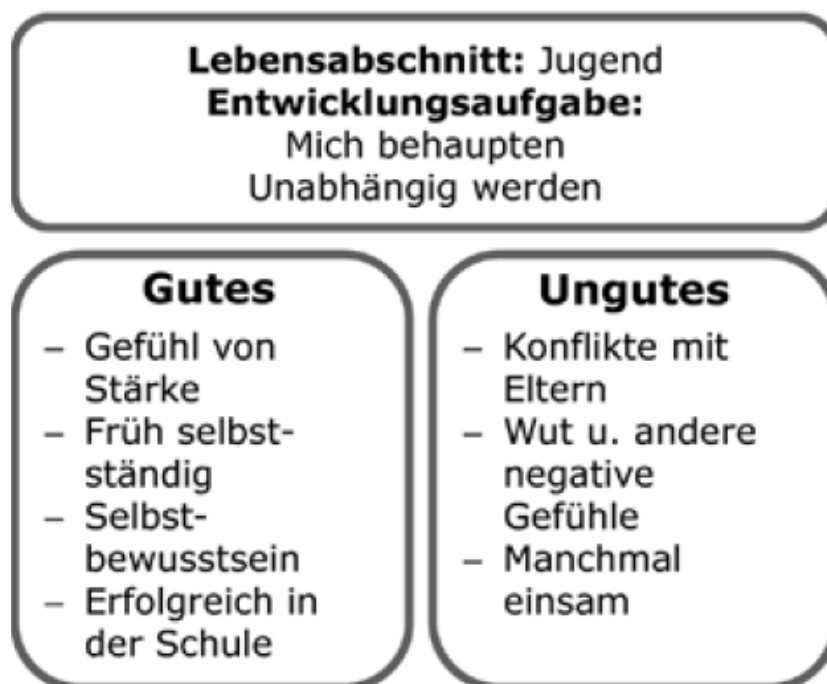


Abb. 7: Beispiel für eine Entwicklungsaufgabe (in Drath 2023: 342)

Nebst dem Überdenken der Haltung und der Wahrnehmung in Bezug auf das eigene Leben gilt es auch, sich den persönlichen Glaubenssätzen bewusst zu werden. Drath beschreibt Glaubensansätze als «Entscheidungen in Bezug auf das Leben, die Menschen in ihrer Kindheit getroffen und verinnerlicht haben» (2023: 314).

In der Kindheit erlernen Menschen Strategien und Verhaltensweisen, um Aufmerksamkeit und Liebe ihrer Eltern zu erhalten. Diese Erfahrungen formen ihre Glaubenssätze. Obwohl diese im späteren Leben nicht mehr die erhoffte Wirkung zeigen, sind diese meist so stark verinnerlicht, dass sie zu Bewältigungsstrategien werden (vgl. ebd.: 315). Zur Stärkung der Resilienz, gilt es also alteingesessene Glaubensansätze aufzulösen und durch angemessene Verhaltensstrategien zu ersetzen. Meist ist ein Glaubensansatz dominant, bzw. lassen sich verschiedene Glaubensansätze auf ein bestimmtes «mentales Muster» (ebd.: 343) zurückführen. Es gilt zuerst das Verhalten und dann die damit einhergehende Konsequenz, die im Glaubenssatz bzw. im mentalen Muster verankert ist, ausfindig zu machen. Dafür können folgende Satzanfänge und Satzenden genutzt werden:

Negativ formuliert	Positiv formuliert
Wenn ich nicht perfekt bin ...	Wenn ich mich zeige ...
Wenn ich nicht schnell genug bin ...	Wenn ich anders bin ...
Wenn ich es nicht allen recht mache ...	Wenn ich erfolgreich bin ...
Wenn ich nicht stark bin ...	Wenn ich bin wie alle ...
Wenn ich nicht alles gebe ...	Wenn ich Hilfe brauche ...
Wenn ich nicht vorsichtig bin ...	Wenn ich Gefühle zeige ...

dann werde ich ...	dann habe ich ...	dann gehe ich ...
... nicht geliebt.	... Angst.	... unter.
... nicht beachtet.	... Furcht.	... vor die Hunde.
... ausgestoßen.	... Panik.	... kaputt.
... klein gemacht.	... Not.	... drauf.

Abb. 8: Beispiele für Glaubenssätze (in: Drath 2023: 344)

Diese Sätze gelten als Orientierungshilfe und sind möglicherweise nicht für alle zutreffend. Glaubenssätze können individuell formuliert werden, jedoch ist eine Wenn-Dann-Logik zu beachten. Anschliessend soll eine «emotionale Kosten-Nutzenbetrachtung» (ebd.: 344) erstellt werden, denn Glaubensansätze sind nicht per se gut oder schlecht und haben sich in der Kindheit bereits als nutzbringend erwiesen. Glaubensansätze bringen einerseits einen Nutzen, behindern aber auch zukünftige Bewältigungsstrategien.

Aus der Kosten-/Nutzenbetrachtung soll eine Transformation der Glaubenssätze entstehen. In den Worten von Drath ist es das Ziel, «die wesentlichen Aspekte des ursprünglichen Satzes (...) neu zu kombinieren, dass er den gleichen Nutzen bringt, allerdings bei deutlich reduzierten Kosten» (ebd.: 345). Es ist wichtig, dass dabei ein Satz formuliert wird, der sowohl kraftvoll als auch persönlich stimmig ist.

Die Transformation des Glaubenssatzes kann wie folgt visualisiert werden:



Abb. 9: Beispiel eines transformierten Glaubenssatzes (in: Drath 2023: 345)

Sobald ein neuer für sich stimmiger Glaubensansatz gefunden wurde, gilt es diesen einzuüben. Dafür muss sich die Person regelmässig an das neue mentale Muster erinnern, zum Beispiel durch das immer wieder Aufsagen oder das aktive daran Denken. Auch persönliche Bilder oder Symbole können als Erinnerungshilfen dienlich sein (vgl. ebd.: 343 – 346).

4.1.3 Haltung

Die Wahrnehmung einer Aufgabe oder Entwicklung als Herausforderung oder Überforderung hängt massgeblich von der inneren Haltung ab. Obwohl die innere Haltung meist nicht bewusst eingenommen wird, lässt sie sich durch eine bewusste Wahrnehmung und durch Übung beeinflussen. Einerseits gilt es die *Selbstverantwortung* zu stärken, andererseits die *Disziplin* und *Impulskontrolle* zu üben, sowie die *innere Führung* zu übernehmen und *gesunde Distanz* einzunehmen. Zudem soll *realistischer Optimismus* und *Dankbarkeit* praktiziert werden.

Um den Umfang der Arbeit nicht zu sprengen, werden in diesem Kontext nur diese Aspekte hervorgehoben, die von der Autorin für Fachkräfte der Sozialen Arbeit als besonders wichtig erachtet werden.

Die Stärkung der **Selbstverantwortung** erfordert ein ausgeprägtes Gefühl der Selbstwirksamkeit. Solange Menschen sich in einer Opferhaltung befinden, neigen sie dazu, die Verantwortung für ihr eigenes Leben nicht bei sich selbst zu sehen. Erst wenn Menschen über ausreichende Selbstwirksamkeit verfügen, das heisst wenn sie überzeugt sind, Aufgaben oder Herausforderungen aus eigener Kraft bewältigen zu können, können sie die Opferrolle verlassen. Sobald die Opferrolle verlassen wurde, sehen sich Menschen fähig, Einfluss auf die eigene Lebenssituation zu nehmen und Selbstverantwortung zu übernehmen (vgl. ebd.: 144ff.).

Um sich der persönlichen Opferhaltung bewusst zu werden, ist es nützlich, sich mit folgenden Fragen auseinanderzusetzen:

- Mache ich für meine Unzufriedenheit oft andere verantwortlich?
- In welchem Bereich bin ich in der Opferhaltung?
- Was ist mein Vorteil, mich als Opfer zu fühlen, anstatt Verantwortung zu übernehmen?
Was wird besser? Was schlechter?
- Was brauche ich von mir selbst, um die Opferrolle verlassen zu können?
(vgl. Drath 2023: 349)

Wenn Gedanken und Emotionen das Innenleben und somit Entscheidungen und das Verhalten übernehmen, wirkt sich dies negativ auf die psychische Widerstandskraft aus und Gedanken werden automatisiert. Um diese «automatischen Gedanken» (ebd.: 352) zu unterbinden und die **innere Führung** zu übernehmen, ist das Konzept des 'inneren Teams' von Schulz von Thun hilfreich.

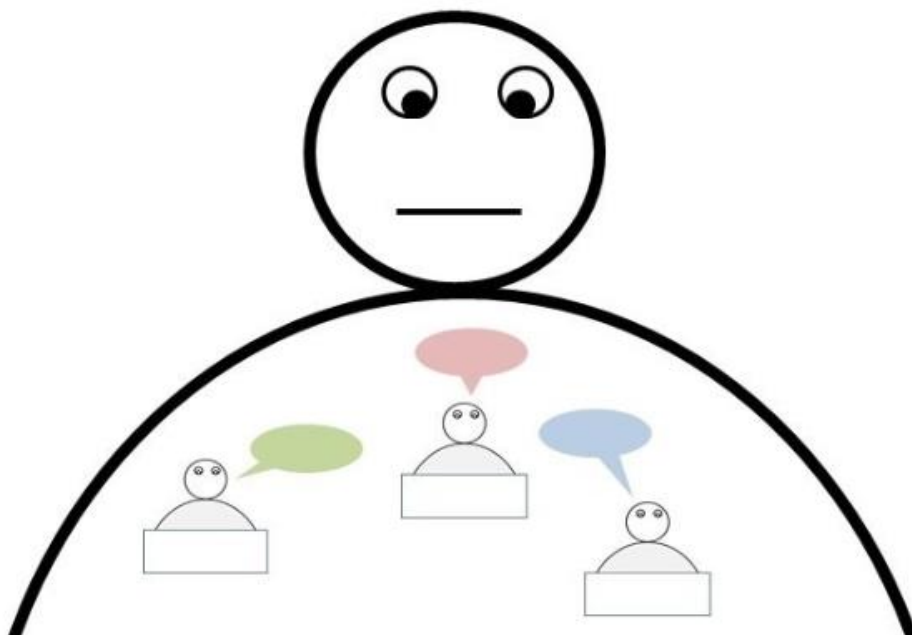


Abb. 10: Mögliche Visualisierung fürs 'innere Team' (in: Meyer 2020: Das Oberhaupt als kooperative Führungskraft)

Die verschiedenen Persönlichkeitsanteile können sich in einem Team mit verschiedenen Teammitgliedern und inneren Stimmen vorgestellt werden. Dabei stehen die Teammitglieder stellvertretend für Gefühle, Bedürfnisse und Werte. In herausfordernden Entscheidungssituationen fühlen sich viele Menschen zwischen den verschiedenen Stimmen hin- und hergerissen. Die Kunst der inneren Führung ist es, allen Stimmen dieselbe Wichtigkeit zukommen zu lassen und bei Entscheidungen auf alle hören zu können. Es wird also die Rolle des Teamleiters oder der Teamleiterin eingenommen und es wird jedes Teammitglied bzw. jede Stimme nach ihrer Meinung gefragt. Die verschiedenen Stimmen können, wie oben in Abbildung 10 illustriert notiert und mit einem Namen versehen werden. Der Abenteurer/die Abenteurerin sucht beispielsweise nach neuen Erfahrungen, während der Skeptiker/die Skeptikerin Informationen und Entscheidungen hinterfragt und der/die Ehrgeizige nach Erfolg und Anerkennung strebt. Erst wenn alle Stimmen aktiv gehört wurden, kann die *innere Führung* durch bewusste und gut durchdachte Entscheidungen übernommen werden (vgl. ebd.: 352ff.).

Ein weiterer Aspekt, der Drath in Bezug auf die Haltung nennt, ist eine **gesunde Distanz** zur eigenen Rolle und Person. Damit sich eine resiliente Haltung entwickeln kann, braucht es einerseits ein gesundes Mass an Rollenidentifikation bei der Arbeit, verknüpft mit dem Bewusstsein über die damit einhergehenden Erwartungen. Andererseits müssen sich die Sozialarbeitenden, ihren eigenen Bedürfnissen und Interessen bewusst sein und durch eine gesunde Distanz eine übertriebene Rollenidentifikation verhindern. Wer sich den eigenen Bedürfnissen bzw. Erwartungen bewusst ist und diese distanziert voneinander betrachten kann, ist weniger gefährdet für alles Verantwortung übernehmen zu wollen und sich damit zu überlasten (vgl. ebd.: 149f.). Verantwortung zu haben, ist zwar sinnstiftend, kann aber auch schnell überfordern. Dabei gilt es, die Rolle bei der Arbeit klar von der eigenen Persönlichkeit zu trennen. Folgende Aussage von Drath (2023: 357) sollte für eine *gesunde Distanz* immer im Bewusstsein bleiben: «Personen sind austauschbar, Rollen bleiben.»

Eine übertriebene Identifikation mit der Berufsrolle kann entweder zu einer Verschmelzung der Rolle und Person führen oder es kann auslösen, dass eigene Bedürfnisse vergessen gehen und jede Entscheidung zum Nutzen anderer gefällt wird. Gerade Personen in helfenden Berufen sind gefährdet eine aufopfernde Rolle einzunehmen, weil die Berufstätigkeit oft mit einem höheren Zweck, wie zum Beispiel dem sozialen Zusammenhalt in der Gesellschaft, verbunden wird. Zudem treffen diese Berufsleute in ihrem Berufsalltag immer wieder auf schwere Schicksale, von denen die Person hinter der Berufsrolle nicht zu stark betroffen werden sollte. Um eine Erschöpfung zu vermeiden, sollte ein ausgewogenes Mass an Egoismus entwickelt werden, damit die eigenen Bedürfnisse nicht vergessen werden (vgl. ebd.: 356 – 359). Der Aspekt der *gesunden Distanz* wird im Abschnitt 4.2 noch näher aufgegriffen, weil dieser für Sozialarbeitende von besonderer Bedeutung ist.

4.1.4 Mentale Agilität

Die Berufswelt befindet sich, wie bereits erwähnt, in einem Wandel und es ist unter anderem aufgrund der Technologie in kurzer Zeit mit immer mehr Veränderungen zu rechnen. Ständige Veränderungen im Berufsleben führen zu einer «Steigerung von Unsicherheit, Komplexität und unklaren Situationen» (Drath 2023: 152). Um mit diesen Schwierigkeiten umgehen zu können, bedarf es einer mentalen Agilität bzw. einer «geistigen Wendigkeit» (ebd.: 365). Für die Steigerung dieser ist es notwendig, den Umgang mit Unbekanntem und Unvorhergesehenem zu erlernen. Dafür braucht es die Bereitschaft, aus der eigenen Komfortzone herauszutreten und auch mal zu improvisieren. Um diese Fähigkeit zu stärken, gibt es verschiedene Ansätze.

- In einem ersten Schritt bedarf es einer starken Eigenwahrnehmung, indem in neuen Situationen allen Stimmen (wie in Abschnitt 4.1.3 beschrieben) zugehört wird und diese in Entscheidungsfindungen miteinbezogen werden.
- Zudem ist es wichtig, die Angst vor Fehlern zu überwinden und den Fokus auf das Erlernen von Neuem zu legen, statt alles perfekt zu machen.
- Ein weiterer Aspekt zum Trainieren der mentalen Agilität ist das Ersetzen von externen Bewertungen durch interne. Die erhoffte Anerkennung von anderen Menschen hemmt nämlich das Ausprobieren von Neuem, weil sich niemand vor Anderen blamieren möchte. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich selbst diese Anerkennung geben und Mut einreden zu können, indem zum Beispiel auch schon nur ein Versuch etwas Neues ausprobiert zu haben, als positiv bewertet wird.
- Darüber hinaus gilt es, Routinen immer mal wieder bewusst zu durchbrechen und alltägliche Dinge, wie zum Beispiel den Arbeitsweg, hin und wieder anders zu machen. Es soll mit kleinen Veränderungen eine bewusste Abwechslung im alltäglichen Leben geschaffen werden.
- Eine weitere Methode zur Verbesserung der mentalen Agilität ist das aktive Suchen nach Herausforderungen bzw. sich seinen Ängsten zu stellen. Um hier Erfolgserlebnisse zu haben, sollten die Herausforderungen gut gewählt werden und nicht zur Überforderung werden. So kann beispielsweise bei der Angst auf fremde Menschen zuzugehen, das Ziel gesetzt werden, auf dem Arbeitsweg einer fremden Person ein Kompliment zu machen.

(vgl. Drath 2023: 261ff.)

Wenn in herausfordernden Situationen Erfolge erlebt werden, wird die Motivation gesteigert, auch in Zukunft aktiv neuen Herausforderungen zu begegnen. Grundsätzlich empfiehlt Drath gegenüber anderen Menschen offen zu sein und neue Begegnungen zu initiieren, um die

mentale Agilität zu stärken, da es so einen neuen Zugang zu anderen Weltansichten oder Wertesystemen geben kann. Wichtig beim Trainieren der geistigen Wendigkeit ist das «über sich selbst lachen» zu können. Bei Misserfolgen auch mal über sich zu lachen, löst aus, dass das Ausprobieren als positiv wahrgenommen wird, was die Bereitschaft, neues zu unternehmen, steigert (vgl. ebd.: 363ff.).

4.1.5 Energie-Management

Das Energie-Management umfasst alle Kompetenzen, die sich Menschen aneignen, um sich selbst emotional steuern zu können. Menschen haben laut Drath (2023: 155) «die einmalige Fähigkeit, aus einem *Gedanken*, einer *Tätigkeit* und sogar aus einem leblosen *Objekt* [Hervorhebung durch die Verf.] Kraft für sich zu schöpfen.»

Um mental fit zu bleiben, soll in einem ersten Schritt eine Energiebilanz gezogen werden, indem sich folgende Frage gestellt wird: *‘Wo bekomme ich Energie und wo verliere ich sie?’* (vgl. Drath 2023: 366)

Um sich der eigenen Energiequelle bewusst zu werden, ist das Auseinandersetzen mit *Flügel- und Wurzel-Ressourcen* empfohlen. Die *Wurzel-Ressourcen* helfen dabei, ruhiger zu werden, Energie herauszulassen und Alltagsproblemen mit einer grösseren Distanz zu begegnen. Diese Ressourcen sollen in kritischen Situationen stabilisierend wirken. Die *Flügel-Ressourcen* hingegen unterstützen Menschen dabei, die innere Aktivität durch Energieaufbau zu steigern, indem Energie gebündelt wird und Kraft und Zuversicht entsteht. In folgender Tabelle werden Beispiele für Flügel- und Wurzel-Ressourcen beschrieben:

	Wurzel-Ressourcen	Flügel-Ressourcen
Gedanken	<ul style="list-style-type: none"> • Erinnerung an Positives; • Denkrituale; • gedankliche Entspannungsübungen; • Meditation 	<ul style="list-style-type: none"> • Visualisierung besonders erfolgreicher Momente; • Bewusste Erinnerungen an positive Glaubenssätze; • Bewusstmachen des persönlichen höheren Ziels; • Reflektieren, was ein Vorbild tun würde
Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Bewegung (z.B. Laufen oder Yoga); • Wellness; • Handwerkliche bzw. körperliche Arbeiten; • Humor 	<ul style="list-style-type: none"> • Körperliche Aktivierung (z.B. Rennen); • Rituale; • Energie tanken (z.B. durch Schlaf); • Unterstützendes und positives Umfeld schaffen

Objekte	<ul style="list-style-type: none"> • Bilder, die positive Erinnerungen auslösen; • Bestimmte Musik; • Feuer; • Gemütliche Kleidung 	<ul style="list-style-type: none"> • Abbildungen, die Ziele, Haltungen oder Glaubenssätze symbolisieren; • Energiegeladene Musik; • Objekte, die eine subjektive positive Bedeutung haben (z.B. Talismane); • Bewusst ausgesuchte Kleidung
----------------	--	--

Abb. 11: Beispiele für Wurzel- und Flügel-Ressourcen (vgl. Drath 2023: 158f./eigene Darstellung)

Nebst den Flügel- und Wurzel-Ressourcen nennt Drath 'Tools', also Werkzeuge, eine weitere Art von Ressourcen, die den Berufsalltag erleichtern und dafür sorgen, dass die eigene Batterie weniger schnell leer wird. Zudem ist die Verhaltensweise, wie mit «Energilöchern» oder «Energieräubern» umgegangen wird von grosser Bedeutung.

- Was sind meine Wurzel-Ressourcen? Was gibt mir Sicherheit?
- Was sind meine Flügel-Ressourcen? Was gibt mir Energie und Zuversicht?
- Wie gehe ich mit Energilöchern oder -räubern um?
- Welche Tools oder Hilfsmittel verwende ich im Alltag? Was könnte ich noch weiter ausbauen?

Es gilt herauszufinden in welchen Situationen und wie oft auf die eigenen Ressourcen zurückgegriffen wird und in welcher Form oder anderen Situationen die Ressourcen noch genutzt werden können. um sich seiner Entwicklung und dem Nutzen der verschiedenen Ressourcen bewusst zu werden. Nachfolgend ist ein Beispiel für eine visuelle Übersicht einer Energiebilanz ersichtlich:

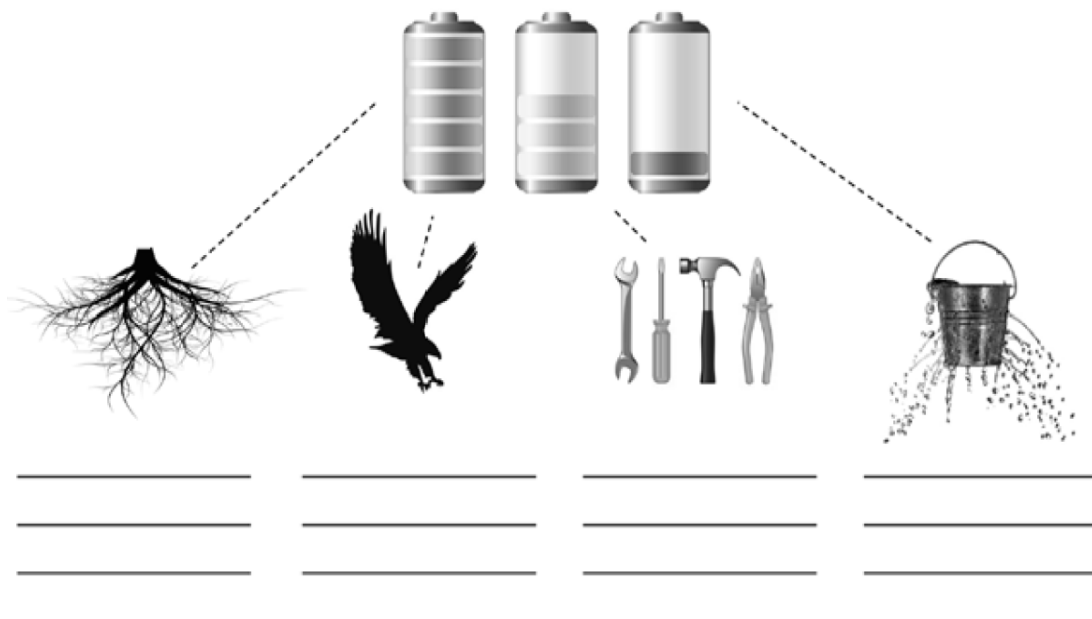


Abb. 12: Übersicht einer persönlicher Energiebilanz (in: Drath 2023: 370)

Nachdem eine Übersicht der Energiebilanz erstellt wurde, braucht es für jede Kategorie einen Aktionsplan. Zuerst sollen die drei wichtigsten Ressourcen aus allen Kategorien priorisiert und anschliessend ein Soll-Zustand zu allen drei Ressourcen aus den vier Kategorien definiert werden, wo beschrieben wird, wie, wann und wie oft die einzelnen Ressourcen und Tools noch stärker genutzt werden können (vgl. ebd.: 366 – 370). Aus Sicht der Verfasserin kann diese Übung individuell durchgeführt werden. Es kann aber auch gewinnbringend sein, sich mit einer Vertrauensperson über die eigenen Ressourcen und Tools auszutauschen, weil diese möglicherweise durch einen anderen Blickwinkel weitere Ressourcen nennen können, die nicht im eigenen Bewusstsein sind.

4.1.6 Hirn-Körper-Achse

Die Gesundheit und der Zustand des Körpers haben grossen Einfluss auf das Gehirn und somit auch auf die Emotionen und die «seelische Balance» (Drath 2023: 161). Um die Resilienz zu erhöhen, ist ein hohes Mass an Körperwahrnehmung sowie ein positives Bild und eine wertschätzende Haltung gegenüber dem eigenen Körper erforderlich. Aus diesem Grund gilt es, die Einstellung zum eigenen Körper zu überprüfen.

- Fühle ich mich wohl in meiner Haut?
- Mag ich meinen Körper? Was schätze ich an ihm?
- Was bedeutet mir mein Körper? Wie geht es meinem Körper?

Körpersignale sollen demnach wahrgenommen und verstanden werden. Zum Beispiel, wenn ein Ziehen im Bauch verspürt wird, sollte dieses statt ignoriert, bewusst wahrgenommen werden, um herauszufinden, was dieses Körpersignal zu sagen hat (vgl. ebd.: 373). Drath nennt diese Körpersignale «*somatische Marker*» (vgl. ebd.: 165). Diese ermöglichen, Entscheidungen und die daraus entstehenden Folgen in gut oder schlecht zu bewerten. Drath beschreibt *somatische Marker* als «Sprache der Hirn-Körper-Achse, die Auskunft über die eigenen Bedürfnisse und Präferenzen geben.» (ebd. 166)

Um sich seines Körpers und seiner *somatischen Marker* bewusster zu werden, gehört unter anderem das Trainieren der Achtsamkeit dazu. Die Achtsamkeit beschreibt Drath (2023: 378f.) als «die Wahrnehmung des eigenen Körpers als auch die Steuerung unwillkürlicher Körperfunktionen». Ein grundlegendes Prinzip der Achtsamkeit besteht darin, der gegenwärtigen Tätigkeit die volle, ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken und kein Multitasking zu betreiben (vgl. ebd.: 387ff.).

Exkurs: Arbeitsweg-Yoga und Kaffeemaschinen-Tai-Chi

Die Ausführungen von Drath werden hier mit zwei Alltagsübungen von Zarbock, Ammann und Ringer ergänzt, um im beruflichen Alltag das Trainieren der Achtsamkeit bewusst integrieren zu können. Im Buch 'Achtsamkeit für Psychotherapeuten und Berater' empfehlen Zarbock et al. (2019: 144 – 147) das «*Arbeitsweg-Yoga*» oder «*Kaffeemaschinen-Tai-Chi*». Der Arbeitsweg kann in eine Übung der Achtsamkeit transformiert werden, indem die Geräusche, Gerüche, visuellen Eindrücke und Körperbewegungen bewusst wahrgenommen werden. Wenn sich die Gedanken vom gegenwärtigen Körpergefühl abwenden, ist es essenziell, die Aufmerksamkeit wieder auf die körperlichen Empfindungen zu lenken. Ein kurzes Beispiel zur Umsetzung des *Arbeitsweg-Yogas* könnte sein: Während des Gehens liegt die volle Konzentration auf dem Gefühl der Füße auf dem Boden, auf dem Rauschen des Windes und auf dem Duft frischer Blumen. Wenn die Gedanken in den Alltagstrubel abschweifen, wird die Aufmerksamkeit wieder auf die sensorischen Wahrnehmungen gelenkt, indem die Konzentration auf dem Rhythmus des Atems oder auf den verschiedenen Farben und Formen in der Umgebung gelegt wird. So kann das Bewusstsein auf den gegenwärtigen Moment geschärft und somit Stress abgebaut werden (vgl. ebd. 144ff.).

Das *Kaffeemaschinen-Tai-Chi* beschreibt die volle Konzentration auf die Zubereitung des Kaffees oder Tees im Berufsalltag. Wenn also der Entschluss gefasst wird, ein Kaffee zu konsumieren, soll jeder Schritt, der dafür notwendig ist, bewusst ausgeführt werden. Die Verfasserin ist der Meinung, dass viele erstaunt sein werden, wie viele kleine Bewegungen und Schritte für einen Kaffee notwendig sind, auch wenn er aus einem Kaffeefullautomaten kommt. Die achtsame Zubereitung lenkt die Gedanken auf den gegenwärtigen Moment und ermöglicht somit, Achtsamkeit durch eine alltägliche Aktivität zu kultivieren und zu stärken (vgl. ebd.: 147).

4.1.7 Authentische Beziehungen

Authentische und vertrauensvolle Beziehungen sind für die psychische Widerstandsfähigkeit unerlässlich. Drath (2023: 168) geht auf der Sphäre der authentischen Beziehungen weiter auf «Critical Leader Relationship» ein. Eine Untersuchung von Führungskräften in Europa belegte den grossen Einfluss von authentischen Beziehungen auf deren Resilienz und es wurden nutzbringende Faktoren in Arbeitsbeziehungen definiert. Dazu gehören *Feedback* durch ehrliche Rückmeldungen, *emotionale Unterstützung* (wie Lob oder Bestätigung), *konkrete Hilfe* bzw. konkrete praktische Unterstützung, *Beratung* durchs Weitergeben von eigenem Wissen, *Hinterfragen*, um den Horizont des Gegenübers zu erweitern und *Einsicht*, um das Verständnis zu erhöhen (vgl. ebd.: 168 - 171). Aus Sicht der Verfasserin sind die

genannten Faktoren nicht ausschliesslich für Arbeitsbeziehungen von Führungskräften relevant, sondern ebenso bedeutsam für Beziehungen zwischen Mitarbeitenden. Daher werden die Aussagen von Drath hier durch Ergänzungen von Schulz-Dadaczynski erweitert.

Um authentische Arbeitsbeziehungen zu stärken, soll in einem ersten Schritt ein Bewusstsein darüber entstehen, wer zu den eng vertrauten Kontakten zählt und mit wem der soziale Austausch noch intensiviert werden könnte. Dafür ist die Auseinandersetzung mit folgender Frage sinnvoll: *Wer in meinem Umfeld gibt mir offenes und ehrliches Feedback und wie oft tausche ich mich mit ihnen aus?* (vgl. ebd.: 380)

Der Fokus sollte nicht auf der hohen Anzahl sozialer Kontakte liegen, sondern auf der Pflege weniger, aber dafür vertrauensvoller und tiefgründiger Beziehungen. Einerseits gilt es, herauszufinden, wer zu den eigenen Vertrauenspersonen gehört und ob die Häufigkeit an Kontakt für das eigene Befinden ausreicht oder ob sie noch gesteigert werden könnte (vgl. Drath 2023: 380ff.). Um einen Aktionsplan zu erstellen, authentische Beziehungen stärker zu pflegen, kann folgende Tabelle beigezogen werden:

Vertrauenspersonen	Grad des Vertrauens (1 – 10)	Wie oft habe ich Kontakt?	Wie oft möchte ich Kontakt?	Massnahmen

Abb. 13: Bestandesaufnahme und Aktionsplan für Arbeitsbeziehungen (vgl. Drath 2023: 382/eigene Darstellung)

Damit authentische Beziehungen im Arbeitsteam entstehen können und somit auf Unterstützung von Arbeitskollegen und -kolleginnen gezählt werden kann, müssen die Arbeitgebenden Raum dafür schaffen, diese Beziehungen aufzubauen. Dies kann durch das zur Verfügung stellen von Raum und Zeit für privaten Austausch unter den Mitarbeitenden geschehen, in dem beispielsweise gemeinsame Kaffeepausen oder spontane informelle Austausche initiiert werden. Auch Teamsitzungen oder arbeitsbezogene Austausche wie beispielsweise Intervisionen sollten im Arbeitsalltag integriert und nicht als 'Zeitfresser' angesehen werden (vgl. Schulz-Dadaczynski 2022: 137).

4.1.8 Sinn

Das Gefühl, etwas Sinnvolles und Nützliches zu tun, gibt dem eigenen Handeln eine Bedeutung und Wichtigkeit, was das Gefühl der Zugehörigkeit und das Selbstbewusstsein verstärkt. Im Gegenteil hat fehlender Sinn einen negativen Einfluss auf die psychische Widerstandskraft und die Gesundheit. Drath beschreibt den Sinn als eine Art Überzeugung, welche leicht veränderbar ist. Um ein Sinngefühl zu verspüren, müssen eigene Werte, also «Überzeugungen bestimmter idealer Zustände oder Verhaltensmuster» (Drath 2023.: 176) geschaffen werden. Beispiele dafür sind Harmonie, Moral, Fürsorge, Gemeinschaft oder persönliche Entwicklung. Die Ganzheit dieser Überzeugungen bilden das Wertesystem einer Person. Je stärker diese ausgeprägt sind, desto mehr wird die individuelle Resilienz gefördert (vgl. ebd.: 173 - 176). Drath beschreibt Werte als «kleinere Einheit von Sinn» und als «innere Orientierungshilfe für erstrebenswerte Qualitäten» (2023: 176f.).

Die Beschäftigung mit dem Lebenssinn stellt für viele eine Herausforderung dar und führt oft zu der Annahme, dass dem eigenen Leben ein tieferer Sinn fehlt. Dabei ist das Empfinden eines Lebenssinns von zentraler Bedeutung, da es dem eigenen Leben und Handeln eine Relevanz und Bedeutsamkeit verleiht. Dazu lohnt es sich folgende Frage zu stellen: *Was möchte ich nicht bedauern, wenn sich mein Leben dem Ende zuneigt?* (vgl. Drath 2023: 383ff.)

Die individuelle Resilienz wird gestärkt, wenn das eigene Handeln als sinnvoll empfunden wird. Dafür braucht es eine starke Auseinandersetzung mit dem eigenen Wertesystem. Je stärker das eigene Wertesystem im Bewusstsein ist und das Handeln danach gerichtet wird, desto mehr wird die Resilienz gefördert. Drath (ebd.: 386f.) schlägt folgende Werteübersicht vor:

<i>Anerkennung</i>	<i>Fairness/Gerechtigkeit</i>	<i>Harmonie/Herzlichkeit</i>
<i>Aufrichtigkeit</i>	<i>Familie</i>	<i>Hilfsbereitschaft</i>
<i>Authentizität</i>	<i>Freiheit/Unabhängigkeit</i>	<i>Intellektualität</i>
<i>Effektivität</i>	<i>Freude</i>	<i>Intensität</i>
<i>Effizienz</i>	<i>Freundschaft</i>	<i>Konformität</i>
<i>Erfolg</i>	<i>Fülle</i>	<i>Konsequenz</i>
<i>Ehrgeiz</i>	<i>Geld</i>	<i>Kontrolle</i>
<i>Ehrlichkeit</i>	<i>Genuss</i>	<i>Korrektheit</i>
<i>Eigenverantwortung</i>	<i>Gestalten</i>	<i>Kreativität</i>
<i>Einfluss</i>	<i>Gesundheit</i>	<i>Lebensstandard</i>

<i>Liebe</i>	<i>Respekt</i>	<i>Umweltbewusstsein</i>
<i>Loyalität</i>	<i>Sauberkeit</i>	<i>Verantwortung</i>
<i>Macht</i>	<i>Sicherheit</i>	<i>Verbindlichkeit</i>
<i>Offenheit</i>	<i>Solidarität</i>	<i>Verlässlichkeit</i>
<i>Partnerschaft</i>	<i>Soziales Engagement</i>	<i>Vertrauen</i>
<i>Politisches Engagement</i>	<i>Spass</i>	<i>Zielstrebigkeit</i>
<i>Präzision</i>	<i>Toleranz</i>	
<i>Pünktlichkeit</i>	<i>Tradition</i>	

Bei der Auseinandersetzung mit dieser Wertetabelle sollen die zehn wichtigsten Werte markiert und in einer Reihenfolge nach der Wichtigkeit priorisiert werden. Dazu können folgende Fragen beigezogen werden:

- Welche dieser Werte sind für mich elementar?
- Wonach richte ich mein Verhalten aus?
- Was erwarte ich von mir und was von anderen?

Anschliessend gilt es herauszufinden, inwiefern diese Werte auch wirklich gelebt werden und durch welches Verhalten sie noch mehr im Alltag integriert werden könnten (vgl. ebd.: 387f.). Die Verfasserin präsentiert hierzu ein kurzes persönliches Beispiel:

Wert	Soziales Engagement
Aktuelles Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse für soziale Herausforderung und Probleme, • Lesen von Zeitschriftenartikel, • in meinem Umfeld darüber sprechen/aufklären
Massnahmen, um den Wert mehr zu leben	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiv werden, • mich in der Umgebung bei gemeinnützigen Einrichtungen melden, • Teilnahme an Veranstaltungen/Konferenzen, • finanzielle Unterstützung an Organisationen

Abb. 14: Beispiel Handlungsplan, eigene Werte leben (eigene Darstellung)

Abschliessend zum Abschnitt 4.1 soll nochmals betont werden, dass die Stärkung der individuellen Resilienz gemäss dem FiRE-Modell auf allen genannten Ebenen erfolgen kann, ohne dass eine vollständige Bearbeitung aller Sphären erforderlich ist. Schon die Anwendung weniger Übungen oder Methoden des FiRE-Modells kann zu Erfolgen in der Resilienzförderung führen. Es ist nicht notwendig, alle Instrumente zu verwenden, sondern vielmehr diejenigen auszuwählen, die individuell passend erscheinen.

4.2 Bedeutung des FiRE-Modells fürs Berufsfeld der Sozialen Arbeit

Um die Herausforderungen des Berufsfelds der Sozialen Arbeit zu meistern und mit den psychischen Belastungsfaktoren umzugehen, ist für Sozialarbeitende eine ausgeprägte psychische Widerstandskraft unerlässlich. Mit den vorgestellten Instrumenten und Anregungen zielt die Autorin darauf ab, Sozialarbeitende zur Selbstreflexion anzuregen und sie zur aktiven Auseinandersetzung mit der individuellen Resilienz zu motivieren, um die Belastungsfaktoren im Berufsalltag besser bewältigen zu können. Im vorliegenden Abschnitt werden die verschiedenen Sphären des FiRE-Modells erneut aufgegriffen, um ihre Relevanz und Bedeutung für Fachkräfte der Sozialen Arbeit zu beleuchten.

Um dem Auftrag der Sozialen Arbeit und den komplexen Anforderungen, wie sie in Kapitel 2 beschrieben wurden, gerecht zu werden, ist es für Fachkräfte der Sozialen Arbeit unerlässlich, über eine ausgeprägte Reflexionsfähigkeit zu verfügen (vgl. Knobel 2020: 4). Eine Möglichkeit, um diese Fähigkeit auf der Ebene der **Persönlichkeit** zu fördern, ist das Auseinandersetzen mit den Big-Five-Persönlichkeitsfaktoren. Dies kann beispielsweise durch den in Kapitel 4.1.1 angefügten Online-Test erfolgen. Hier ist anzumerken, dass dieser nur eine erste Einschätzung und nicht eine fundierte psychologische Diagnostik abbildet. Durch das Bewusstwerden der Persönlichkeitsmerkmale können die eigenen Stärken und Schwächen besser erkannt und darauf reagiert werden. Auch die SWOT-Analyse regt zu einer bewussten Reflexion über die eigenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken an (vgl. Drath 2023: 338). Durch diese Analyse können Sozialarbeitende erkennen, wo ihre persönlichen Ressourcen und Entwicklungsbereiche liegen, was hilft, konkrete Strategien zur Stärkung der Resilienz zu entwickeln. Zudem gibt es Arbeitgebenden ein Instrument, um die verschiedenen Persönlichkeiten und deren Ressourcen im Unternehmen zu analysieren, zu erkennen und einzusetzen.

Die Arbeit mit der eigenen **Biografie** hat in der Sozialen Arbeit einen hohen Stellenwert. Laut Hölzle meint Biografiearbeit im Kontext Sozialer Arbeit «zum einen die Beschäftigung und Auseinandersetzung mit der eigenen Lebensgeschichte – die ‘biografische Selbstreflexion’ (Gudjons et al. 2008, zit. nach Hölzle 2011: 31), zum anderen die Anleitung und aktive Gestaltung des biografischen Arbeitens mit Individuen und Gruppen» (Hölzle 2011: 31). Biografiearbeit ist demnach auch eine Methode in der Arbeit mit der Klientel. So kann dies in Form eines «Lebensrückblicks» (ebd.: 33) geschehen, welcher beispielsweise in einem Zeitstrahl dargestellt wird. Die Autorin möchte dazu motivieren, dass sich Fachkräfte der Sozialen Arbeit ebenfalls mit der eigenen Biografie beschäftigen. Fallbearbeitungen sind nämlich immer mit der eigenen Biografie verflochten und persönliche Erfahrungen beeinflussen die Arbeit mit der Klientel. Um eine professionelle Fallbearbeitung zu gewährleisten, ist es unerlässlich sich mit der eigenen Biografie zu beschäftigen und eine Distanz dazu aufzubauen (vgl.

Grasshoff/Schwepe 2012: 235). Hierfür kann das *Erzählen der eigenen Geschichte*, die *Auseinandersetzung mit Entwicklungsaufgaben* und das *Transformieren von Glaubensansätzen*, wie es in Kapitel 4.1.2 beschrieben wurde, als Hilfestellung dienen. Die Instrumente sind als Anregung zu verstehen und sind längst nicht abschliessend.

Eine fachliche **Haltung** ist für die Professionalität in der Sozialen Arbeit von grosser Bedeutung. Die fachliche Haltung besteht aus persönlichen Überzeugungen, theoretischem Wissen und praktischen Erfahrungen. Diese dient laut Rieger (2014: 57) «als innerer Kompass, der im Arbeitsalltag die nötige Orientierung gibt, um Entscheidungen zu treffen». Um eine fachliche Haltung zu entwickeln, gilt es nebst dem Aneignen von theoretischem und praktischem Wissen, persönliche Überzeugungen zu erkennen und zu überdenken. Hierzu empfiehlt die Verfasserin die *Stärkung der Selbstverantwortung*, wie sie im Kapitel 4.1.3 erläutert wurde. Sozialarbeitende haben in ihrem Berufsalltag viele komplexe Entscheidungen zu treffen. Oftmals müssen diese in kurzer Zeit, unter Handlungsdruck und mit unklarer Informationslage getroffen werden (vgl. Bastian 2019: 16f.). Um diese Entscheidungen fachlich fundiert und nicht emotionsgeleitet zu treffen, gilt es, wie von Drath (2023: 352) bereits beschrieben, die *innere Führung* zu übernehmen. Das Modell des *Inneren Teams* von Schulz von Thun wird in der Sozialen Arbeit auch als Methode verwendet, um Klienten und Klientinnen in Krisensituationen mit einer ressourcenorientierten Haltung zu begegnen (vgl. Friedrich 2012: 25f.). Deshalb ist das genannte Modell vielen Sozialarbeitenden bekannt und sie sind mit der Umsetzung bereits vertraut. Die Verfasserin sieht das theoretische Wissen über das innere Team als Chance, die Haltung selbst zu verinnerlichen und den Entscheidungen im Berufsalltag professioneller begegnen zu können.

Die Fähigkeit, eine *gesunde Distanz* einnehmen zu können, wird gerade von Professionellen in helfenden Berufen erwartet. Die schweren Schicksale von Klienten und Klientinnen können für Sozialarbeitende auf Dauer eine grosse Belastung darstellen (vgl. Kitze 2022: 90). Um den daraus folgenden eigenen psychischen Belastungen entgegenzuwirken, erfordert dies eine innere Klarheit, ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein sowie die Fähigkeit zur angemessenen Abgrenzung bzw. 'Stopp' oder 'Nein' sagen zu können (vgl. Poulsen 2009: 73f.). Poulsen (ebd.: 15) beschreibt dies als «Balanceakt zwischen Nähe und Distanz», da es nebst der Abgrenzungsthematik doch auch eine hohe Empathiefähigkeit bedarf, um sich auf Bedürfnisse der Klientel einlassen zu können (vgl. ebd.). Hier möchte die Verfasserin die Ausführungen von Drath zur *gesunden Distanz* mit Aussagen von Julia Zwack (vgl. 2014: 71) ergänzen. Zwack beschreibt die Herausforderung der Distanz nicht als Abgrenzungs-, sondern als *Hinwendungsproblem*. Hiermit meint sie, dass das Grenzen setzen und die Abgrenzung meist nur gelingt, wenn es mit einem bewussten Nutzen einhergeht. Demnach sollten sich Sozialarbeitende fragen, welche positiven Auswirkungen das 'Nein sagen' haben kann, indem sie

sich überlegen, welche Ressourcen oder Beziehungen durch das Ablehnen eines Auftrags oder eines neuen Falles, gestärkt werden. Das schlechte Gewissen sollte mit dem Bewusstsein, dass die Abgrenzung und somit die «Hinwendung zur eigenen Ressourcenpflege» (ebd.) längerfristig auch für die Klientel nutzbringender ist, ersetzt werden. Mit folgender Anweisung von Zwack soll das 'Nein sagen' erleichtert werden: «Wer nein sagen will, muss sich vorher überlegen, wozu er ja sagen will, indem er nein sagt.» (ebd.)

Wie in Kapitel 2 beschrieben wurde, ist die sich schnell verändernde Arbeitswelt und die fortschreitende Technologisierung für viele Arbeitnehmende belastend und erfordert ein hohes Mass an Flexibilität. Das Trainieren der **mental Agilität** kann dazu beitragen, diesen Veränderungen mit weniger Unsicherheiten zu begegnen und den Flexibilitätsanforderungen besser gerecht zu werden (vgl. Drath 2023: 365). Zudem ist die Verfasserin der Meinung, dass das 'Ersetzen von externen Bewertungen durch interne' (vgl. ebd.: 363) auch einen Beitrag dazu leisten kann, mit der fehlenden gesellschaftlichen Anerkennung umzugehen. Wenn sich Sozialarbeitende dem Nutzen der täglichen Arbeit selbst bewusst sind und sie Erfolge feiern können, kann dies dazu führen, dass die fehlende Anerkennung als weniger belastend wahrgenommen wird.

Die Auseinandersetzung mit dem eigenen **Energie-Management** kann laut Drath (vgl. ebd.: 156) die Fähigkeiten des Stressabbaus, der Gedankenlenkung, der emotionalen Selbstregulation und der Problemlösung stärken. Eine effektive Steuerung des Energiehaushalts kann einerseits dazu beitragen, die Stressbelastung, die durch gesellschaftliche Veränderungen und zunehmende Arbeitsmengen entsteht, zu reduzieren. Andererseits kann den komplexen Anforderungen bei der Arbeit mit der Klientel durch das Bewusstwerden der persönlichen Wurzel- und Flügelressourcen mit mehr Energie und Zuversicht begegnet werden. Zudem kann das Zurückgreifen auf persönliche Ressourcen den Handlungsspielraum öffnen, indem eigene Tools im Arbeitsalltag erkannt und erweitert werden. Fachpersonen der Sozialen Arbeit sollten ihrer Klientel stets ressourcenorientiert begegnen, indem sie den Fokus darauf legen, welche Ressourcen und Stärken vorhanden sind und was dem Klienten oder der Klientin im Alltag bereits gut gelingt (vgl. Schäfter 2010: 95f.). Sozialarbeitende sollten demnach Instrumente und Methoden kennen, wie Ressourcen eruiert werden können und sollten die ressourcenorientierte Haltung verinnerlicht haben. Die Verfasserin möchte dazu motivieren, dass diese Haltung auch bei der Selbstreflexion oder beim Auseinandersetzen mit der eigenen Person eingenommen wird, um sich den persönlichen Energiequellen bewusst zu werden. Mit dem Notieren von Flügel- und Wurzelressourcen, von Tools und Energielöchern kann eine Übersicht erstellt werden, um sich dem eigenen Energie-Management bewusster zu werden und in Zukunft Stress schneller abbauen zu können (vgl. Drath 2023: 156).

Wie in Kapitel 4.1.6 beschrieben, ist eine wertschätzende Haltung und ein starkes Bewusstsein für den eigenen Körper erforderlich, damit eine «seelische Balance» (Drath 2023: 372) entstehen kann. Das Bewusstsein über die **Hirn-Körper-Achse** und über die Wechselwirkung von Körper, Emotion und Kognition kann dazu führen, dass Sozialarbeitende ihre individuellen 'somatischen Marker' durch Achtsamkeit besser erkennen und ihr Handeln so ausrichten, dass sie auf ihren Körper hören und diesen nicht zu stark belasten. Das bewusste Konzentrieren auf nur eine Sache und das Unterbinden von Multitasking kann aus Sicht der Verfasserin dazu führen, dass die für Sozialarbeitende belastende Arbeitsmenge möglicherweise effizienter bearbeitet wird und somit dem Effizienzdruck besser begegnet, werden kann. Auch in der Arbeit mit der Klientel oder in der inter- und intraprofessionellen Kooperation ist das Achtsamkeitskonzept von grosser Bedeutung. Sozialarbeitende haben sich immer wieder in einem Geflecht von Erwartungen und Vorstellungen zu positionieren, hier kann das bewusste Innehalten zu einer gewissen Distanz und Ruhe führen, was wiederum impulsive und nicht durchdachte Reaktionen verhindern kann (vgl. Lützenkirchen 2004: 29f.). Lützenkirchen geht noch einen Schritt weiter und sieht durch die Achtsamkeit eine Möglichkeit zu mehr gesellschaftlicher und politischer Anerkennung in der Sozialen Arbeit. «Soziale Arbeit könnte durch Achtsamkeit einen Professionalisierungsschub erfahren, da aus achtsamer Wahrnehmung des je singulären Klientenproblems heraus eine jeweils stimmige Intervention ableitbar ist.» (Lützenkirchen 2004: 32)

In einer Befragung von Poulsen (vgl. Poulsen 2009: 63) wurde deutlich, dass die grosse Mehrheit der Professionellen der Sozialen Arbeit ihre Teamkollegen und -kolleginnen als sehr wichtige Unterstützung im Berufsalltag wahrnehmen. Damit eine gewinnbringende Zusammenarbeit geschehen kann, müssen im Arbeitsteam **authentische Beziehungen** bestehen. Die Abbildung 13 kann dazu gezogen werden, um sich den eigenen Vertrauenspersonen im Arbeitsteam bewusster zu werden und die Beziehungen durch einen Aktionsplan zu pflegen. Hier folgt eine weitere Möglichkeit zur kollegialen Unterstützung am Arbeitsplatz von Elsässer und Sauer. Sie beschreiben die «*individuelle kollegiale Unterstützung*» als Möglichkeit, die Beziehungen am Arbeitsplatz einerseits zu stärken, andererseits aber auch gewisse Sicherheiten für Entscheidungsfindungen zu erhalten. Diese Form von Unterstützung findet in einer Gruppe des Arbeitsteams statt, die Arbeitgebenden müssen für die Durchführung Zeit und Raum zur Verfügung stellen. «Die Teilnehmenden beraten sich zu komplexen Fallsituationen im Berufsalltag, mit dem Ziel, verschiedene Lösungsideen zu entwickeln.» (Elsässer/Sauer 2013: 61)

So könnte eine mögliche Massnahme für den Aktionsplan sein, bei der Teamleitung solch eine kollegiale Beratung vorzuschlagen, diese zu initiieren und dann bewusst die oben definierten Vertrauenspersonen in einer Gruppe zusammenkommen zu lassen, um einander bei Entscheidungsfindungen zu beraten. Durch das gemeinsame Reflektieren und Austauschen

können die herausfordernden Situationen im Berufsalltag der Sozialen Arbeit besser gemeistert und Unsicherheiten abgebaut werden. Auch können aus Sicht der Verfasserin Rollen- und Teamkonflikte, wie sie in Kapitel 2.2.3 beschrieben wurden, vermieden werden. Die Rollenkonflikte, mit denen wohl viele Sozialarbeitende zu kämpfen haben, können durch einen gemeinsamen Austausch minimiert werden, weil Erfahrungen und Ressourcen geteilt werden können. Das Wissen, dass viele Gleichgesinnte mit denselben Herausforderungen konfrontiert werden, kann das Schuldgefühl der Überforderung oder des nicht Zurechtkommens wohl senken. Zudem können Teamkonflikte durch authentische und vertrauensvolle Beziehungen eher vermieden und die gegenseitige Wertschätzung, deren Wichtigkeit in Kapitel 2.2.3 erwähnt wurde, im Team gewährleistet werden. Schulz-Dadaczynski beschreibt zudem die Wichtigkeit von sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz im Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck. Durch die Unterstützung von Arbeitskollegen und -kolleginnen können Herausforderungen durch Ratschläge und konkreten Hilfeleistungen besser bewältigt und das emotionale Wohlbefinden gestärkt werden. Schulz-Dadaczynski (2022: 136) beschreibt «gute soziale Beziehungen am Arbeitsplatz sogar als das 'Zünglein an der Waage', ohne das der Zeit- und Leistungsdruck nicht mehr ohne Beeinträchtigungen 'zu ertragen' wäre».

In der Berufstätigkeit einen **Sinn** zu sehen und sich an diesem zu orientieren, führt laut Drath (2023: 173f.) zu einem stärkeren Zugehörigkeitsgefühl und Selbstbewusstsein, weil dem Handeln eine Wichtigkeit zugeschrieben wird. Um ein Sinngefühl verspüren zu können, muss ein Bewusstsein über das persönliche Wertesystem bestehen. In der Sozialen Arbeit sind Werte der «Menschenwürde, Gerechtigkeit, Gleichheit, Demokratie und Solidarität» (AvenirSocial 2014: Grundhaltung, Werte, Menschenbild) von grosser Bedeutung. Demnach sollten diese Werte verinnerlicht werden, indem sich die Fragen gestellt wird, warum diese Werte für die Berufstätigkeit bedeutsam sind und wie diese im Alltag umgesetzt werden können. Nebst dem Befassen mit Werten der Sozialen Arbeit kann auch das Auseinandersetzen mit den persönlichen Werten, zur Stärkung der Resilienz beitragen (vgl. Drath 2023: 176). Die Zuweisung eines tiefgreifenden Sinnes der beruflichen Tätigkeit könnte aus Sicht der Verfasserin dazu beitragen, die Motivation trotz fehlender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Anerkennung aufrechtzuerhalten und dass sich Sozialarbeitende in der alltäglichen Arbeit nicht nur auf das Minimum beschränken, sondern weiterhin ihr Bestes geben. Möglicherweise kann dies auch als Schutzfaktor für das *Coolout-Phänomen*, wie es in Kapitel 2.3 beschrieben wurde, dienen, da die hohen Anforderungen und daraus folgenden Widersprüche durch das sinnhafte Erleben der Berufstätigkeit möglicherweise besser bewältigt werden können.

Abschliessend zu diesem Unterkapitel lässt sich festhalten, dass die Entwicklung einer starken psychischen Widerstandskraft für Fachpersonen der Sozialen Arbeit unerlässlich ist. Die Entwicklung einer reflektierten und ressourcenorientierten professionellen Haltung, die Auseinandersetzung mit persönlichen Fähigkeiten, die Biografiearbeit und das Übernehmen der inneren Führung bilden den wesentlichen Kern. Sozialarbeitende sind aufgefordert, durch bewusste Selbstreflexion und die Anwendung diverser Methoden, wie vom FiRE-Modell angeleitet, ihre Resilienz und somit auch fachliche Kompetenz zu stärken. Dies trägt zur besseren Bewältigung der komplexen und psychisch herausfordernden Aufgaben im Berufsfeld bei und Sozialarbeitende können effektiver auf die Anforderungen und Belastungen ihres Berufsalltags reagieren und ihre psychische Gesundheit langfristig schützen.

4.3 Kritische Auseinandersetzung mit dem FiRE-Modell

Zum Abschluss des Kapitels erfolgt eine kritische Betrachtung des FiRE-Modells von Karsten Drath.

Zuerst soll erwähnt werden, dass Karsten Drath das FiRE-Modell erst 2017 fertig entwickelte (vgl. Drath 2019: 215), es bisher in der wissenschaftlichen Diskussion nicht weit verbreitet ist und primär in Seminaren und Workshops zur Resilienzförderung für Führungskräfte bekannt ist. Studien oder Berichte darüber, inwiefern das FiRE-Modell erfolgversprechend oder effektiv ist, konnte die Verfasserin keine finden. Da das Modell jedoch keine neuen Erkenntnisse umfasst und auf bereits bestehende wissenschaftliche Konzepte beruht, kann aus Sicht der Verfasserin von positiven Effekten bei der Umsetzung ausgegangen werden. Durch das FiRE-Modell werden demnach keine neuen Kenntnisse präsentiert, sondern es zielt laut Drath (ebd.: 114) darauf ab, dass «die Komplexität der bisher vorliegenden Forschungserkenntnisse minimiert» wird.

Trotz den praxisnahen Übungen und Werkzeugen, die das FiRE-Modell präsentiert, könnte die Umsetzung im Berufsalltag insbesondere im Berufsfeld der Sozialen Arbeit herausfordernd sein. Das Modell konzentriert sich stark auf das einzelne Individuum und lässt organisatorische oder arbeitsbedingte Faktoren ausser Acht. Die steigenden Fallzahlen und der Effizienzdruck in der Sozialen Arbeit lassen es kaum zu, dass während der Arbeitszeit mal ein Schritt zurück gemacht und die Arbeit an den Fällen auf die Seite gelegt werden kann (vgl. Kahl/Bauknecht 2023: 216). Aus diesem Grund bedarf es auf der Ebene der Organisation weitere Massnahmen zur Reduktion psychischer Belastungen und Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Sozialarbeitenden.

Für die Verfasserin wurde kaum ersichtlich, in welchen Situationen oder Momenten im Berufsalltag die Werkzeuge zur Anwendung kommen sollten. Es stellt sich die Frage, ob die Resilienzförderung in die Freizeit verlagert wird oder ob im Berufsalltag gezielt Zeitfenster für die

Auseinandersetzung mit der eigenen Resilienz geschaffen werden sollten. Diese Unklarheit könnte die praktische Umsetzbarkeit des Modells einschränken, da es an spezifischen Anleitungen für den Arbeitskontext mangelt. Bei der Implementierung des Modells im Unternehmen wird von der Verfasserin empfohlen, die vorgeschlagenen Empfehlungen, Denkanstöße und Übungen den Mitarbeitenden zugänglich zu machen. Dies könnte durch die Zuweisung spezifischer Zeiten im Arbeitskalender unterstützt werden. Beispielsweise könnten Zeiten für die Selbstreflexion und Übungen zur Resilienz im Berufsalltag fest eingeplant werden, um den Fachkräften ohne Effizienzdruck Möglichkeiten zur Arbeit an und mit sich selbst zu geben.

Zudem empfindet die Verfasserin die Fokussierung des FiRE-Modells auf Führungskräfte etwas begrenzt, da das Modell Potenzial für alle Mitarbeitenden bietet. Positiv ist aber, dass die Übungen und Anregungen, die im Modell präsentiert werden, unabhängig von der Position im Unternehmen anwendbar sind.

Allgemein werden aus Sicht der Verfasserin durch das Resilienzkonzept Probleme ziemlich individualisiert. Es erweckt den Eindruck, dass alle selbst für ihr Wohlbefinden verantwortlich sind und somit auch selbstverschuldet sind, wenn es ihnen nicht gelingt, aus einer Krise zu wachsen. Psychische Gesundheitsprobleme sollten demnach auf keinen Fall mit mangelnder persönlicher Widerstandsfähigkeit gleichgesetzt werden.

Im Grossen und Ganzen sieht die Verfasserin aufgrund der individuellen Anpassbarkeit und der flexiblen Struktur im FiRE-Modell erhebliches Potenzial für die Arbeitswelt. Jede und jeder kann selbst entscheiden, mit welchen Übungen, Anregungen oder Instrumenten er sich befassen möchte oder auch nicht. Diese Individualität kann aus Sicht der Verfasserin motivieren, sich mit der eigenen Resilienzförderung zu befassen.

5 Fazit und Ausblick

Im Schlussteil dieser Arbeit sollen die gewonnenen Erkenntnisse nochmals festgehalten werden, um die zentrale Fragestellung zu beantworten. Die Arbeit endet mit einem Ausblick mit weiterführenden Überlegungen.

5.1 Beantwortung der Fragestellung

Die Wichtigkeit der Resilienzförderung bei Sozialarbeitenden wurde mit der vorliegenden Arbeit unterstrichen. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen wird im vorliegenden Kapitel die zentrale Fragestellung beantwortet:

Wie beeinflusst die Arbeitsbelastung die psychische Gesundheit von Professionellen der Sozialen Arbeit und inwiefern kann das FiRE-Modell als Werkzeug zur Resilienzförderung dienen?

Die Arbeitsbelastung beeinflusst die psychische Gesundheit von Fachkräften der Sozialen Arbeit erheblich (Hollederer 2023: 242). In ihrem Berufsalltag stehen sie vor komplexen Herausforderungen und Anforderungen, die durch verschiedene Faktoren wie Arbeitsüberlastung, Bürokratie, Rollenkonflikte und mangelnde gesellschaftliche Anerkennung oder auch durch die Arbeit mit der Klientel und ihren schweren Schicksalen und teils unerfüllbaren Erwartungen verschärft werden. Diese Faktoren führen zu erhöhtem Stress und emotionaler Erschöpfung. Darüber hinaus können sie zu psychischen Störungen wie Depressionen, Suchtproblemen, Angstzuständen oder Verhaltensstörungen beitragen (vgl. Bernhard/Wermuth 2011: 60f.). Insbesondere Fachkräfte der Sozialen Arbeit sind vom Burnout-Syndrom oder vom Coolout-Phänomen betroffen, was durch die hohe Arbeitsbelastung und emotionalen Herausforderungen sowie durch das konstante Einhalten des Balanceaktes zwischen persönlichem Engagement und professioneller Distanzierung verursacht wird (vgl. Rövekamp-Wattendorf 2020: 140 - 186).

Nebst den psychischen Erkrankungen, die durch die Belastungen im Arbeitsleben zustande kommen, wurde auch ersichtlich, dass sich viele nicht fähig fühlen, bis ins Rentenalter in diesem Berufsfeld tätig zu sein. Die erhöhten Fehlstunden und Arbeitsausfälle aufgrund psychischer Belastung zeichnen ebenfalls ein düsteres Bild bezüglich der psychischen Gesundheit von Professionellen der Sozialen Arbeit ab (vgl. Kahl/Bauknecht 2023: 215ff.).

All die genannten Faktoren erfordern effektive Bewältigungsstrategien von Sozialarbeitenden und unterstreichen die Notwendigkeit einer ausgeprägten Resilienz, um den Anforderungen gerecht zu werden und selbst handlungsfähig zu bleiben. Um den komplexen Auftrag der

Sozialen Arbeit erfüllen und der Klientel professionell begegnen zu können, bedarf es aus Sicht der Verfasserin einen «arbeitsrechtlichen Gesundheitsschutz» (vgl. Steiger-Sackmann 2013: 81), der den präventiven Schutz der psychischen Gesundheit implementiert und die Förderung der Resilienz vorsieht. Aus Sicht der Verfasserin mangelt es einerseits an konkreten Leitfäden zum Schutz der psychischen Gesundheit für Arbeitgebende, andererseits gibt es nur wenige Hilfestellungen für Arbeitnehmende, um sich der eigenen psychischen Gesundheit im Arbeitskontext anzunehmen.

Vor diesem Hintergrund sollte weiter untersucht werden, inwiefern das FiRE-Modell von Karsten Drath als Werkzeug dienen kann, um die Resilienz von Sozialarbeitenden zu fördern.

Das FiRE-Modell betont die Bedeutung der Selbstreflexion, der Selbstwahrnehmung und der Selbststeuerung im Arbeitskontext. Diese Aspekte sind aus Sicht der Verfasserin für Fachkräfte der Sozialen Arbeit besonders essenziell, um ihre Klientel effektiv zu unterstützen und gleichzeitig die eigene psychische Gesundheit zu schützen. Das FiRE-Modell stellt einen sehr umfassenden Ansatz dar, der verschiedenste Aspekte der Persönlichkeit und Resilienz integriert und so diverse Möglichkeiten für die Stärkung der individuellen Resilienz bietet. Dies ermöglicht eine Anpassung der Methoden und Instrumenten nach persönlichen Präferenzen, was möglicherweise die Motivation fördern kann, sich der Resilienzförderung anzunehmen. Da keine vollständige Bearbeitung aller Sphären notwendig ist, um positive Effekte zu erzielen, können bereits kleine Übungen oder Alltagsänderung, die weder viel Zeit noch viele Ressourcen im Berufsalltag beanspruchen, dazu dienen, den Herausforderungen im Berufsalltag resilienter zu begegnen.

Gleichzeit können die Fähigkeiten zur Kooperation und zur (Selbst-)Reflexion, wie sie im Kompetenzprofil der HSA der Fachhochschule Nordwestschweiz (vgl. Knobel 2020: 3f.) beschrieben sind, durch die Stärkung der Selbstwahrnehmung und der Selbststeuerung aus Sicht der Verfasserin gefördert werden. Die Fähigkeit zur Kooperation und das Initiieren von Zusammenarbeitsprozessen kann dazu beitragen, dass die Arbeitsmenge aufgeteilt und eventuell auch effizienter erledigt werden kann. Durch eine fachliche Haltung, eine ausgeprägte mentale Agilität und dem Auseinandersetzen mit den persönlichen Vertrauenspersonen kann die inter- und intraprofessionelle Kooperation als positiv wahrgenommen werden, was wiederum dazu beitragen kann, dass diese eher initiiert werden und das Gefühl 'für alles Verantwortung zu haben' minimiert wird. Der Bezug des FiRE-Modells kann offensichtlich auch die Reflexionsfähigkeit fördern, da es diverse Anregungen zur Selbstreflexion beinhaltet und dazu motiviert, sich seinen Werten bewusst zu werden und alteingesessene Gedankenmuster zu überdenken.

Im Rahmen der Recherchen zur Resilienzförderung für diese Arbeit wurde deutlich, dass es zwar eine Vielzahl an Workshops und Seminaren gibt, die auf die Resilienzförderung von Mitarbeitenden abzielen. Es allerdings an konkreten, alltagstauglichen Werkzeugen mangelt, die individuell zur Stärkung der Resilienz eingesetzt werden können. Das FIRE-Modell bietet konkrete Methoden und Übungen zur Resilienzförderung im Alltag und motiviert möglicherweise, sich dem Schutz der eigenen Psyche anzunehmen. Durch das Auseinandersetzen mit dem FIRE-Modell könnten Arbeitgebende und Führungskräfte die Bedeutung der Resilienzförderung erkennen, was sie dazu motivieren würde, konkrete Richtlinien oder Hilfestellungen zum Schutz der psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeitenden im Berufsalltag zu integrieren. Gleichzeitig könnte die eigenständige Bearbeitung einiger vorgeschlagenen Methoden ohne Unterstützung eines Coaches sehr anspruchsvoll sein, da bereits ein hohes Mass an Reflexionsfähigkeit und Selbststeuerung erforderlich ist. Hier könnten die Arbeitgebenden aber eine unterstützende Rolle einnehmen, indem sie sich intensiv mit dem FIRE-Modell auseinandersetzen, die verschiedenen Methoden verinnerlichen und ihre Mitarbeitenden im Umgang damit schulen.

An dieser Stelle möchte die Verfasserin erneut betonen, dass die Resilienzförderung nicht als die alleinige Lösung für den Schutz der psychischen Gesundheit betrachtet werden sollte. Es bedarf ebenso, wenn nicht sogar verstärkt, verhältnisorientierter Massnahmen im Arbeitskontext (vgl. SECO 2015: 33), darunter die Anpassung der Arbeitsbedingungen, die Minimierung des Arbeitsvolumens und die Stärkung der Wertschätzung gegenüber Sozialarbeitenden. Hierfür braucht es in erster Linie mehr Geld und Ressourcen im Sozialwesen, sowie Anpassungen im Arbeitsgesetz, damit Arbeitgebende explizit zum präventiven Schutz psychischer Belastungen verpflichtet werden. Die Resilienzförderung sollte auf keinen Fall als Ersatz zu verhältnisorientierten Massnahmen dienen, sondern als Ansatz, sich unabhängig von Strukturen oder anderen Personen weiterentwickeln und die Resilienz selbständig fördern zu können. Die Autorin möchte hierzu folgende Anmerkung anfügen: «Kritiker meinen, dass durch die Resilienzförderung Arbeitnehmer möglicherweise nur fit gemacht werden sollen für eine psychisch immer belastendere Arbeitswelt. Der Fokus sollte stattdessen auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, also z.B. die Reduzierung der Stressbelastung, gelegt werden.» (Haufe Online Redaktion 2020: Kritische Stimmen zur Resilienz)

Das FIRE-Modell kann also als Werkzeug dienen, die individuelle Resilienz zu fördern und so den alltäglichen Arbeitsbelastungen entgegenzuwirken. Arbeitgebende können zudem durch das FIRE-Modell auf die Thematik der Resilienzförderung sensibilisiert werden und durch die Integration im Unternehmen zum Schutz der psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeitenden beitragen. Neben verhältnisorientierten Massnahmen, wie Anpassungen der Arbeits-

bedingungen, kann das FiRE-Modell als verhaltensorientierte Massnahme in die Prävention psychischer Erkrankungen im Arbeitskontext einfließen.

5.2 Ausblick

Die Erkenntnisse aus der vorliegenden Arbeit unterstreichen die Notwendigkeit, die psychische Gesundheit und Resilienz von Professionellen der Sozialen Arbeit zu schützen und zu fördern. Die zunehmende Anzahl an Studien und Befragungen zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz deutet auf eine wachsende Sensibilisierung für diese Problematik hin. Die Verfasserin sieht dies als Chance, dass die Diskussion um adäquate Präventionsmassnahmen vorangetrieben wird und die psychische Gesundheit in Zukunft dieselbe Wichtigkeit erhalten könnte wie die physische. In diesem Zusammenhang wäre es spannend zu untersuchen, welchen Beitrag die Soziale Arbeit zur Sensibilisierung für psychischen Gesundheitsschutz in der Gesellschaft leisten könnte.

Die vorliegende Arbeit wirft zwar ein eher negativ geprägtes Bild auf das Berufsfeld der Sozialen Arbeit, indem sie die Belastungen und Herausforderungen betont. Dennoch wäre es ebenso interessant und erhellend zu erfahren, was die Soziale Arbeit zu einem erfolgversprechenden Berufsfeld macht und welche Chancen darin liegen. Aus Sicht der Verfasserin bietet das Berufsfeld der Sozialen Arbeit trotz den bestehenden Herausforderungen zahlreiche Chancen für persönliches und berufliches Wachstum sowie die Möglichkeit aktiv an der Gestaltung einer positiven sozialen Zukunft mitzuwirken.

Die Notwendigkeit für strukturelle Anpassungen im Bereich der Gesundheitsprävention, insbesondere im Arbeitsrecht, werden immer deutlicher. Die Soziale Arbeit könnte gerade hierbei eine Schlüsselrolle spielen, indem nebst dem Sensibilisieren auf gesellschaftlicher Ebene auch auf politischer Ebene Forderungen gestellt werden, damit das Arbeitsgesetz um die Prävention psychischer Belastungen ergänzt wird. Eine solche politische Initiative könnte der Soziale Arbeit in diesem Zusammenhang zu mehr Anerkennung verhelfen und letztendlich zusätzliche finanzielle Ressourcen bereitstellen.

Stéphane Beuchat (2021: 1), Co-Geschäftsleiter von AvenirSocial, betont die Dringlichkeit zusätzlicher Ressourcen in der Sozialen Arbeit nochmals: „Die Fachpersonen der Sozialen Arbeit arbeiten bereits heute am Limit. [...] Weitere Mehrbelastungen sind nicht tragbar, und es braucht dringend mehr Ressourcen in Form von Fachpersonen und finanziellen Mitteln.“

In diesem Sinne kann die vorliegende Arbeit als Beitrag dienen, einen Teilaspekt dieser Problematik zu entschärfen, indem den Professionellen der Sozialen Arbeit Methoden in die Hand gegeben werden, ihre eigene Resilienz und damit ihre psychische Belastbarkeit zu stärken.

Quellen- und Literaturverzeichnis

- Albisser, Simon (2023). Die unsichtbare Last: Mentale Gesundheit in der Schweiz benötigt Aufmerksamkeit. Krauchthal: Genossenschaft CerAid. URL: <https://www.ceravid.ch/news/die-unsichtbare-last-mentale-gesundheit-in-der-schweiz-bentigt-aufmerksamkeit> [Zugriffsdatum 27.12.2023].
- AvenirSocial (2010). Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen. Bern: AvenirSocial.
- AvenirSocial (2014). Berufsbild der Professionellen Sozialer Arbeit. Bern: AvenirSocial. URL: <https://avenirsocial.ch/publikationen/verbandsbroschueren/>
- AvenirSocial (2015). IFSW-Definition der Sozialen Arbeit von 2014 mit Kommentar. Bern: AvenirSocial. URL: <https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/IFSW-IASSW-Definition-2014-mit-Kommentar-dt.pdf> [Zugriffsdatum: 09.11.2023].
- Bastian, Pascal (2019). Sozialpädagogische Entscheidungen. Opladen/Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Beckmann, Christof (2009). Qualitätsmanagement und Soziale Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bengel, Jürgen/Lyssenko, Lisa (2012). Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.). Fachheftreihe Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung. Band 43. URL: <https://shop.bzga.de/band-43-resilienz-und-psychologische-schutzfaktoren-im-erwachsenenalt-60643000/> [Zugriffsdatum: 10.12.2023].
- Bernhard, Hans/Wermuth, Josef (2011). Stressprävention und Stressabbau. Praxisbuch für Beratung, Coaching und Psychotherapie. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Beuchat, Stéphane (2021). Die Krise trifft arbeitslose Menschen doppelt: Allianz lanciert Forderungen zur Arbeitslosigkeit bekämpfung. Medienmitteilung vom 27. Mai 2021. URL: https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2021/05/2021_Mediendossier_Armut_D.pdf [Zugriffsdatum: 05.01.2024].
- Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel, Art. 6 und 60. URL: https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1966/57_57_57/de [Zugriffsdatum: 13.10.2023].
- Drath, Karsten (2018). Die resiliente Organisation. Wie sich das Immunsystem von Unternehmen stärken lässt. Freiburg/München/Stuttgart: Haufe Group.
- Drath, Karsten (2019). Das FIRE®-Modell. Was Führungskräfte über Resilienz wissen sollten. In: Heller, Jutta (Hrsg.). Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 19 – 32.
- Drath, Karsten (2023). Resilienz in der Unternehmensführung. Was Manager und ihre Teams stark macht. 3. Aufl. Freiburg/München/Stuttgart: Haufe Gruppe.

- Elsässer, Jeanette/Sauer, Karin E. (2013). Burnout in sozialen Berufen. Öffentliche Wahrnehmung, persönliche Betroffenheit, professioneller Umgang. Freiburg: Centaurus Verlag & Media UG.
- Friedrich, Sibylle (2012). Ressourcenorientierte Netzwerkmoderation. Ein Empowermentwerkzeug in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: Springer VS.
- Galuske, Michael (2013). Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. 10. Aufl. Weinheim: Beltz Juventa.
- Grasshoff, Gunther/Schweppe, Cornelia (2012). Fallarbeit – Studium – Biographie. In: Becker-Lenz, Roland et al. (Hrsg.). Professionalität Sozialer Arbeit und Hochschule. Wiesbaden: Springer VS. S. 235 – 250.
- Haufe Online Redaktion (2020). Was ist Resilienz? Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen. URL: https://www.haufe.de/arbeitschutz/gesundheit-umwelt/resilienz-was-ist-das-eigentlich_94_294646.html [Zugriffsdatum: 01.01.2024].
- Heiniger, Martin (2018). Soziale Institutionen zwischen Anpassung und Selbstbehauptung. Fachinformationen Soziale Arbeit 2003 – 2018. Bern: Sozialinfo. URL: <https://www.sozialinfo.ch/fachinformationen/soziale-arbeit-2003-2018/entwicklung-der-institutionen> [Zugriffsdatum: 02.11.2023].
- Herwig-Lempp, Johannes/Kühling, Ludger (2012). Sozialarbeit ist anspruchsvoller als Therapie. In: ZSTB, 30(2), S. 51 – 56. URL: <https://www.dgsf.org/service/wissensportal/Sozialarbeit%20ist%20anspruchsvoller%20als%20Therapie%20-2012.pdf/view> [Zugriffsdatum: 05.11.2023]
- Hölzle, Christina (2011). Gegenstand und Funktion von Biografiearbeit im Kontext Sozialer Arbeit. In: Hölzle, Christina/Jansen, Irma (Hrsg.). Ressourcenorientierte Biografiearbeit. Grundlagen – Zielgruppen – kreative Methoden. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag. S. 31 – 54.
- Hollederer, Alfons (2023). Wer leidet in der Sozialen Arbeit an Erschöpfung? Ergebnisse einer Repräsentativerhebung. Soz Passagen 15, 233 – 250 (2023). URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12592-023-00463-7> [Zugriffsdatum: 01.11.2023].
- Kahl, Yvonne/Bauknecht, Jürgen (2023). Psychische und emotionale Erschöpfung von Fachkräften der Sozialen Arbeit. Entwicklung, Ausmass und die Rolle von Belastungs- und Resilienzfaktoren. Soz Passagen 15, S. 213 – 232 (2023). URL <https://link.springer.com/article/10.1007/s12592-023-00448-6> [Zugriffsdatum: 06.10.2023].
- Kitze, Katharina (2022). Burnout. Grundlagen und Handlungswissen für soziale Berufe. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Klauda, Theresa (2023). Definition Selbstführung. URL: <https://www.brainbirds.com/ch/glossar/selbstfuehrung> [Zugriffsdatum: 09.12.2023]
- Knobel, Christina (2020). Modul BA109. «Portfolio – Kompetenzen reflektieren». Olten/Muttenz: FHNW Hochschule für Soziale Arbeit.
- Krieger, Ralph/Arial, Marc (2020). Ausgewählte Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2017. Arbeitsbedingungen und Gesundheit: Wirtschaftssektoren. Hrsg.

- Staatssekretariat für Wirtschaft, Direktion für Wirtschaft. URL: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Studien_und_Berichte/gesundheitsbefragung-2017-wirtschaftssektoren.html [Zugriffsdatum: 04.10.2023].
- Lehr, Dirk/Kunzler, Angela M./Helmreich, Isabella/Behrendt, Dörte (2018). Internetbasierte Resilienzförderung und Prävention psychischer Erkrankungen. In: Der Nervenarzt 89. S. 766 – 772. URL: <https://doi.org/10.1007/s00115-018-0532-2> [Zugriffsdatum: 27.11.2023].
- Lendner, Alexander (2016). Führungsaufgabe Mitarbeiterentwicklung. In: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (Hrsg.). Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2017. Freiburg/München/Stuttgart: Haufe Gruppe. S.277 - 286
- Limmer, Anja/Schütz, Astrid (2018). Resilienz – Modewelle oder Paradigmenwechsel in Prävention und Coaching? In: Greif, Siegfried/Möller, Heidi/Scholl, Wolfgang (Hrsg.). Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Berlin: Springer Reference Psychologie. S. 485 – 493.
- Lohse, Katja (2021). Resilienz im Wandel. Die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern. Wiesbaden: Springer VS.
- Lützenkirchen, Anne (2004). Bedeutung und Nutzen von Achtsamkeit in der Sozialen Arbeit. In: Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie. Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO). 35 Jg. (1). S. 27 – 36. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-004-0003-z> [Zugriffsdatum: 23.12.2023].
- Madritsch-Gruber, Eva (2017). Anerkennung (in) der Sozialen Arbeit. Subjektive Perspektiven auf gesellschaftliche Anerkennungsverhältnisse und deren Bedeutung für das berufliche Selbstverständnis und die individuelle Statusaneignung von Sozialarbeiter_innen. In: Soziales_Kapital 18, 185 – 196 (2017). URL: <http://www.soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/viewFile/525/977.pdf> [Zugriffsdatum: 04.11.2023].
- Meyer, Christian H. (2020). Arbeiten mit dem Inneren Team: Grundlagen und Vorgehensweise. URL: <https://www.christianmeyer.de/arbeiten-mit-dem-inneren-team-grundlagen-und-vorgehensweise/> [Zugriffsdatum: 03.01.2024].
- Neuner, Ralf (2021). Psychische Gesundheit bei der Arbeit. Gefährdungsbeurteilung und gesunde Organisationsentwicklung. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler. **Sammelband!**
- Ostschweizer Fachhochschule (2023). Angst vor der Rückkehr an den Arbeitsplatz. Medienmitteilung vom 23. Juni 2023. Rapperswil: Ostschweizer Fachhochschule. URL: <https://www.ost.ch/de/die-ost/organisation/medien/angst-vor-der-rueckkehr-an-den-arbeitsplatz> [Zugriffsdatum: 05.01.2024].
- Poulsen, Irmhild (2009). Burnoutprävention im Berufsfeld Soziale Arbeit. Perspektiven zur Selbstfürsorge von Fachkräften. Wiesbaden: Springer VS.
- Poulsen, Irmhild (2012). Stress und Belastung bei Fachkräften der Jugendhilfe. Ein Beitrag zur Burnoutprävention. Wiesbaden: Springer VS.

- Rieger, Judith (2014). Die individuelle Basis für Partizipation: Haltung und Fachkompetenz. In: Strassburger, Gaby/Rieger, Judith (Hrsg.). Partizipation kompakt – Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. Weinheim/Basel: Beltz Juventa. S. 56 – 73.
- Rövekamp-Wattendorf, Jörg (2020). Berufliche Belastungen bewältigen. Psychosoziale Herausforderungen in helfenden Berufen. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Satow, Lars (2020). B5T® Big-Five-Persönlichkeitstest: Test- und Skaldokumentation. URL: <https://www.dr.satow.de/tests/persoenlichkeitstest/> [Zugriffsdatum: 14.12.2023].
- Schäfter, Cornelia (2010). Die Beratungsbeziehung in der Sozialen Arbeit. Eine theoretische und empirische Annäherung. Wiesbaden: Springer VS.
- ckSchnell, Tatjana/Becker, Peter (2007). LeBe – Der Fragebogen zu Lebensbedeutung und Lebenssinn. Göttingen: Hogrefe Verlag. URL: <https://www.sinnforschung.org/sinnforschung-uni-innsbruck/lebe-der-fragebogen-zu-lebensbedeutungen-und-lebenssinn> [Zugriffsdatum: 19.12.2023].
- Schuler, Daniela/Burla, Leila (2012). Psychische Gesundheit in der Schweiz. Monitoring 2012. (Obsan Bericht 52). Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium. URL: <https://www.obsan.admin.ch/de/publikationen/2012-psychische-gesundheit-der-schweiz> [Zugriffsdatum: 12.11.2023].
- Schulz-Dadaczynski, Anika (2022). Die Rolle sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz bei Arbeit unter Zeit- und Leistungsdruck. In: Prävention und Gesundheitsförderung 18 (3). S. 132 – 137. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11553-022-00935-3> [Zugriffsdatum: 26.12.2023].
- SECO (2015). Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz. Informationen für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. URL: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/schutz-vor-psychosozialen-risiken-am-arbeitsplatz--informatione.html [Zugriffsdatum: 18.11.2023].
- SECO (2023). Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. URL: <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/gesundheitschutz-am-arbeitsplatz.html#contact> [Zugriffsdatum: 15.11.2023].
- Seithe, Mechthild (2012). Schwarzbuch Soziale Arbeit. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Sonnenmoser, Marion (2018). Resilienz. Ein Konzept im Wandel. In: Deutsches Ärzteblatt. PP 17 (11). S. 504 – 506. URL: <https://www.aerzteblatt.de/archiv/202470/Resilienz-Ein-Konzept-im-Wandel> [Zugriffsdatum: 09.12.2023]
- Steiger-Sackmann, Sabine (2013). Schutz vor psychischen Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz. Rechtliche Möglichkeiten zur Verbesserung der Prävention. Rechtswissenschaftliche Fakultät der Universität Zürich (Hrsg.). Zürich/Basel/Genf: Schulthess.
- Thun-Hohenstein, Leonhard/Lampert, Kerstin/Altendorfer-Kling, Ulrike (2020). Resilienz – Geschichte, Modelle und Anwendung. In: Z Psychodrama Soziom 19, 7 – 20. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11620-020-00524-6#citeas> [Zugriffsdatum: 19.11.2023].

- Unkrig, Erich R. (2021). Resilienz im Unternehmen – den Faktor Mensch fördern. Handlungsempfehlungen und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zarbock, Gerhard/Ammann, Axel/Ringer, Silka (2019). Achtsamkeit für Psychotherapeuten und Berater. 2. Aufl. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Zwack, Julia (2014). Resilienz im Beruf. Strategien für einen nachhaltigen Umgang mit organisationalen Wirklichkeiten. In: *systeme* 28 (1), S. 47 – 76. URL: https://www.gesundheitundmedizin.ch/files/gesundheit/pdf/Vortraege/Systeme_1-2014_Zwack.pdf [Zugriffsdatum: 21.12.2023].

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Stufenmodell zur Verhinderung psychischer Störungen (in: Steiger-Sackmann 2013: 135)	18
Abb. 2: Strategien zur Krisenbewältigung (in: Drath 2018: 218)	22
Abb. 3: Das FiRE-Modell (in: Drath 2019: 21)	23
Abb. 4: Übersicht zu den Sphären (eigene Darstellung).....	25
Abb. 5: Big-Five-Faktoren (vgl. Drath 2023: 125f./eigene Darstellung).....	27
Abb. 6: Beispiel einer SWOT-Analyse (vgl. Drath 2023: 338f und Lendner 2016: 280f./eigene Darstellung)	29
Abb. 7: Beispiel für eine Entwicklungsaufgabe (in Drath 2023: 342).....	30
Abb. 8: Beispiele für Glaubenssätze (in: Drath 2023: 344)	31
Abb. 9: Beispiel eines transformierten Glaubenssatzes (in: Drath 2023: 345)	32
Abb. 10: Mögliche Visualisierung fürs 'innere Team' (in: Meyer 2020: Das Oberhaupt als kooperative Führungskraft)	33
Abb. 11: Beispiele für Wurzel- und Flügel-Ressourcen (vgl. Drath 2023: 158f./eigene Darstellung)	37
Abb. 12: Übersicht einer persönlicher Energiebilanz (in: Drath 2023: 370).....	37
Abb. 13: Bestandesaufnahme und Aktionsplan für Arbeitsbeziehungen (vgl. Drath 2023: 382/eigene Darstellung).....	40
Abb. 15: Beispiel Handlungsplan, eigene Werte leben (eigene Darstellung)	42