
Beanspruchte Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände

Über den Umgang von Beistandspersonen im Kindes- und Jugendschutz
der Nordwestschweiz mit Belastungen ihrer Arbeitswelt

Beanspruchte Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände

Über den Umgang von Beistandspersonen im Kindes- und Jugendschutz
der Nordwestschweiz mit Belastungen ihrer Arbeitswelt

Master–Thesis

Daniel Menn, HS 2016

Master in Sozialer Arbeit, Bern | Luzern | St. Gallen

Eingereicht bei Prof Dr. Dieter Haller

Bern, 11. Januar 2023

Abstract

Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände des zivilrechtlichen Kindes- und Jugendschutzes werden in ihrer Funktion durch ein komplexes Netz von Erwartungen beansprucht. Im Kern umfasst ihr Auftrag, die psychophysiologische Gesundheit von Kindern und Jugendlichen zu schützen. Den Beistandspersonen obliegt dabei die Aufgabe, Entscheide auch gegen Widerstände zu vertreten, ohne das gesamte Spektrum an Folgen für das Leben der Kinder und Jugendlichen abschätzen zu können. Die vorliegende Studie unterliegt der These, dass Beistandspersonen ihr arbeitsbedingtes Belastungserleben aktiv beeinflussen können, um ihre Gesundheit zu wahren und verfolgt die Fragestellung, wie Mandatsträger:innen Belastungen steuern, die in ihrer Arbeitswelt entstehen. Die Studie umfasst neun problemzentrierte Interviews mit Beistandspersonen der Region Nordwestschweiz, die mit der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Als Resultat der Forschungsarbeit wurde ein Prozessmodell der Belastungssteuerung entwickelt, das vier Verhaltenstypologien im Umgang mit arbeitsbedingter Belastung differenziert. Die Studie zeigt strukturbedingt, dass der personellen Stabilität sowie der Qualität der interdisziplinären Vernetzung im Rahmen der Belastungssteuerung eine hohe Bedeutung beizumessen ist. Intersubjektiv steht die Orientierung über Verantwortlichkeiten der Mandatsträger:innen und die damit verbundene Delegation von Verantwortung im Zentrum, die sich an die eigene Person, an die Organisation, an die Klientel, an die auftraggebende Behörde sowie an weitere prozessbeteiligte Institutionen richtet.

Vorwort

Mein Interesse am Umgang von Berufsbeiständinnen und Berufsbeiständen des Kindes- und Jugendschutzes mit den Anforderungen ihrer Arbeitswelt ist in meiner mehrjährigen Erfahrung als Berufsbeistand für Kinder und Jugendliche begründet, als welcher ich bis im Jahr 2018 tätig war. In diesem Zusammenhang lernte ich ein Arbeitsfeld kennen, in welchem unterschiedliche Ansprüche ausgehend von der Klientel, den Eltern, dem privaten Bezugsnetz der Kinder und Jugendlichen, der Arbeitgeberorganisation sowie von beteiligten Fachpartnerorganisationen an die Beistandsperson gerichtet und mit einer intrapersonellen Erwartungshaltung an die eigene Professionalität vermengt werden. Diese Rahmung umgibt für die Beistandsperson in ihrem Zentrum die Aufgabe, das eigene Handeln am Schutz der psychischen und physischen Gesundheit beziehungsweise an der Bedarfslage der Kinder und Jugendlichen auszurichten. Die Bedürfnisse sind dabei in unterschiedlicher Qualität emotional aufgeladen und müssen von Mandatsträger:innen zirkulär zwischen der Klientel, dem Bezugsnetz, beteiligten Fachpartner:innen und vor der gesetzlichen Rahmung verhandelt werden.

Aus dieser kurzen Beschreibung des Aufgabenprofils von Beistandspersonen, wie ich es kennenlernte, ergibt sich eine Gemengelage, die eine Verantwortung an die Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände richtet, fachlich und rechtlich abgestützte Entscheidungen auch gegen Widerstände zu vertreten, deren Auswirkungen für die Kinder und Jugendlichen oftmals nicht gänzlich absehbar sind. Die potenziellen Spannungsfelder, die sich daraus ergeben, müssen von Mandatsträger:innen verarbeitet und ausgehalten werden. Jede Beistandsperson bringt sich mit ihren individuellen Persönlichkeits- und Charaktereigenschaften sowie einem spezifischen Ausbildungshintergrund in ihr Berufsleben ein. Dies ist wohl der Grund, weshalb in der Theorie – gemessen an der gewählten Zielgruppe dieser Studie - keine Konzepte über den Umgang mit dieser Verantwortung existieren. Dieser Umstand nährte mein Interesse, im Rahmen der vorliegenden Studie, verschiedene Verarbeitungsmuster von arbeitsbedingter Belastung unter den skizzierten Voraussetzungen zu entdecken.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Herleitung der Problemstellung	2
1.1.1 Die Beziehung von Belastungssteuerung und Arbeitsgesundheit	3
1.1.1.1 Die Ecoplan-Studie zur Arbeitszufriedenheit	3
1.1.1.2 Arbeitszufriedenheit vs. Arbeitsbelastung vs. Arbeitsgesundheit	3
1.1.2 Die Relevanz der Belastungssteuerung von Beistandspersonen für die soziale Arbeit	6
1.2 Forschungsfrage	6
1.2.1 Erläuterung der Forschungsfrage	7
1.2.2 Strukturierende Unterfragen	8
1.3 Ziele der Forschungsarbeit	9
1.4 Aufbau der Forschungsarbeit	9
2. Theoretische Grundlagen	10
2.1 Dogmatik des zivilrechtlichen Kindesschutzes	11
2.1.1 Wirkungsrahmen	11
2.1.2 Handlungsleitende Maximen für Beistandspersonen	12
2.1.2.1 Maximen der Subsidiarität, Verhältnismässigkeit und Massschneidung	12
2.1.2.2 Maximen der Verschuldensunabhängigkeit und Komplementarität	13
2.1.2.3 Maxime der kindergerechten Selbstbestimmung	13
2.1.3 Auslegebedürftigkeit des Zivilrechts als Belastungsquelle und Entlastungspotenzial?	14
2.1.3.1 Auslegebedürftigkeit des Kindeswohls	14
2.1.3.2 Auslegebedürftigkeit der Problemsicht am Beispiel der Erziehungsbeistandschaft	15
2.1.3.3 Entlastungspotenzial der Massschneidung	16
2.1.3.4 Entlastungspotenzial der Komplementarität	16
2.2 Belastungserleben aus der sozialwissenschaftlichen Perspektive	17
2.2.1 Die Zusammenarbeit im Dreieck Eltern – Behörden – Mandatsträger:in	17
2.2.1.1 Die Belastungsquelle der doppelten Ohnmacht	18
2.2.1.2 Die Belastungsquelle der psychophysischen Gewalt	18
2.2.1.3 Belastungsreaktionen	19
2.2.2 Einflussfaktoren von Arbeitszufriedenheit und Belastungssteuerung	19
2.2.2.1 Die Arbeitsbelastung	20
2.2.2.2 Die Weiterbildung	20
2.2.2.3 Die Qualitätskontrollen und der Umgang mit Fehlern und Konflikten	20
2.2.2.4 Die persönliche Sicherheit	21
2.2.2.5 Die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation und mit der auftraggebenden Behörde	21
2.2.2.6 Die erfahrene Wertschätzung	22
2.3 Belastungserleben aus der arbeitspsychologischen Perspektive	22
2.3.1 Der Stressbegriff	23
2.3.2 Das Rahmenkonzept der Stress-Ampel	23
2.3.3 Chronifizierter Stress und stressanfällige Organisationsmodelle	24
3. Empirie	25
3.1 Empirische Grundhaltung	25

3.1.1	Deduktiv-induktiver Forschungsansatz mit kollektivistischem Fokus	25
3.1.2	Anonymisierungsgrad der Ergebnisse	25
3.2	Empirische Grundlagen	26
3.2.1	Feldzugang	26
3.2.2	Sampling	27
3.2.3	Das Prozessmodell der Belastungssteuerung	28
3.3	Methodisches Vorgehen	30
3.3.1	Problemzentrierte Interviews nach Witzel (1985)	30
3.3.2	Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2022)	32
3.3.2.1	Grobe Textverarbeitung am Forschungskonzept	32
3.3.2.2	Deduktive Bildung von Hauptkategorien	33
3.3.2.3	Erster Codierprozess am gesamten Datenmaterial	33
3.3.2.4	Induktive Bildung von Subkategorien	34
3.3.2.5	Zweiter Codierprozess am gesamten Datenmaterial	34
3.3.2.6	Themenmatrix mit Fallzusammenfassungen und fallinternen Clustern	34
3.3.2.7	Analyse der Beziehungen zwischen Haupt- und Subkategorien	35
3.3.2.8	Verschriftlichung der Ergebnisse	36
4.	Ergebnisse	37
4.1	Belastungsquellen	37
4.1.1	Strukturbedingte Belastungsquellen	37
4.1.1.1	Aufgabenvielfalt als Belastung	38
4.1.1.2	Belastung im personellen Kontext	38
4.1.1.3	Belastung im interdisziplinären Kontext	40
4.1.2	Fallspezifische Belastungsquellen	41
4.1.2.1	Belastungserleben in der Zusammenarbeit mit der Klientel und den Adressat:innen	41
4.1.2.2	Belastungserleben im Kontext psychophysiologischer Gewalt	43
4.2	Psychische Beanspruchung	45
4.2.1	Äussere Bedingungen	45
4.2.1.1	Das Team und die Teamleitung	46
4.2.1.2	Die strukturellen Gefässe der Intervention und Supervision	47
4.2.1.3	Die interdisziplinäre Vernetzungsqualität	48
4.2.1.4	Der Arbeitsweg	49
4.2.1.5	Die partnerschaftliche Teilhabe und Beratung	50
4.2.2	Innere Bedingungen	52
4.2.2.1	Die lebensweltorientierte Verhaltenstypologie	53
4.2.2.2	Die kommunikative Verhaltenstypologie	54
4.2.2.3	Die einzelkämpfende Verhaltenstypologie	56
4.2.2.4	Die anwaltschaftliche Verhaltenstypologie	58
4.2.3	Belastungsreaktionen	60
4.2.3.1	Kinderfokus	60
4.2.3.2	Abgrenzung	62
4.2.3.3	Verantwortung teilen	64
4.2.3.4	Verantwortung abgeben	65
4.2.3.5	Gefühl der Macht- und Hilflosigkeit	66
4.2.3.6	Aushalten	68
4.2.3.7	Abschalten	70

4.3 Belastungsfolgen	71
4.3.1 Die intersubjektive Konsolidierung der Belastungssteuerung	72
4.3.2 Psychophysiologische Belastungsauswirkungen	72
5. Diskussion	73
5.1 Die Qualität des Belastungserlebens der Mandatsträger:innen	74
5.1.1 Die Belastungsquellen der Arbeitslast und Aufgabenvielfalt	74
5.1.2 Belastungspotenziale des Arbeitsbündnisses und der Beziehung zu den Adressat:innen	75
5.1.3 Psychophysiologische Gewalt als Belastungsquelle	76
5.2 Die Qualität der Belastungssteuerung der Mandatsträger:innen	76
5.2.1 Die Orientierung an der Bedarfslage der Kinder und Jugendlichen	76
5.2.2 Die Orientierung über Verantwortlichkeiten	77
5.2.3 Belastungspotenziale der Verhaltenstypologien	78
5.3 Bedeutung der strukturellen Gefässe des Kindes- und Jugendschutzes	79
5.3.1 Potenziale des zivilrechtlichen Rahmens	80
5.3.2 Die Bedeutung von personeller Stabilität	80
5.3.3 Die Bedeutung der interdisziplinären Vernetzungsqualität	81
6. Ausblick	83
Literaturverzeichnis	84
Abbildungsverzeichnis	88
Anhangsverzeichnis	89

1. Einleitung

«Manchmal gilt es, Druck von allen Seiten auszuhalten.» (Bertschi, 2018, S. 22)

Die obenstehende Aussage eines Mandatsträgers, ist Ausdruck eines komplexen Netzes an Erwartungen, das Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände¹ des Kindes- und Jugendschutzes² in ihrer Rolle beansprucht. Die Erwartungen werden von verschiedenen Personen und Institutionen gestellt, die von einer zivilrechtlichen Massnahme tangiert sind. Zuvorderst sind dies die Kinder und Jugendlichen³, ihre Eltern⁴ und das primäre Bezugsnetz⁵, die in ihrer Lebenswelt von einer Schutzmassnahme in unterschiedlicher Qualität betroffen sind. In einer interdisziplinären Betrachtung entstehen Erwartungen bei Fachpartner:innen⁶, die an der Unterstützung der Kinder und Jugendlichen partizipieren und nicht zuletzt bei der Behörde⁷, welche die Beistandspersonen im Kontext ihres Mandats einsetzt und die Massnahme als Auftrag formiert.

Im Kern verfolgt ein zivilrechtliches Mandat, dessen Führung durch eine Beistandsperson bekleidet wird, das Ziel, «den von einer Beistandschaft betroffenen Personen eine menschenwürdige und ihren Vorstellungen und Fähigkeiten entsprechende selbstbestimmte Lebensführung zu ermöglichen» (SVBB, 2017, S. 3). Auf den zivilrechtlichen Kindes- und Jugendschutz übertragen, beschreibt dieses Ziel, dass die Massnahmen im Zentrum dem Schutz der psychophysiologischen Gesundheit der Adressat:innen verpflichtet sind. Für die Eltern der Kinder- und Jugendlichen, welche die Schutzmassnahme betreffen, bedeutet der zivilrechtliche Eingriff daher immer, dass sie dieser Zielsetzung an die Lebensführung ihrer Kinder im Rahmen der elterlichen Sorge gemäss Art. 296 Abs. 2 ZGB und der damit verbundenen «Verantwortlichkeiten und Verpflichtungen» (KOKES, 2017, S. 291) nicht ausreichend und vor allem nicht freiwillig entsprechen können. Dazu ist festzuhalten, dass «die Errichtung einer Massnahme (...) immer mit einer Qualifizierung der Eltern verbunden [ist], die in vielen Fällen auf deren Widerstand stossen muss» (Voll & Jud, 2013, S. 24). Diese Feststellung führt zum Schluss, dass jeder Errichtung einer Beistandschaft eine Form von Erwartungskonflikt zwischen der Klientel und der massnahmenerrichtenden Behörde

¹ Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände werden in dieser Arbeit synonym auch als Beistandspersonen, Mandatsträger:innen oder Beiständin und Beistand bezeichnet.

² Im Sinne der Zivilrechtsprechung wird der Kindes- und Jugendschutz in dieser Arbeit mitunter als Kindeschutz abgekürzt.

³ Kinder- und Jugendliche werden in dieser Studie synonym auch als Adressat:innen bezeichnet.

⁴ Die Eltern werden fortan synonym auch als Klientel bezeichnet.

⁵ Beispielweise die Grosseltern

⁶ Als Fachpartner:innen werden in dieser Studie Institutionen der Volksschule sowie der ambulanten und stationären sozialen Arbeit bezeichnet, die im Unterstützungsnetzwerk der betroffenen Kinder und Jugendlichen integriert sind.

⁷ Die auftraggebende Behörde wird folgend synonym auch Kindeschutzbehörde oder Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) genannt und adressiert im empirischen Teil kantonsspezifisch das Familiengericht oder die KESB.

vorausgegangen ist. Die negativen Emotionen, die dabei auf Seiten der Klientel und auch bei den Adressat:innen entstehen, werden in der Regel an die Mandatsträger:innen adressiert (Bertschi, 2018, S. 23), die die Massnahme personifizieren und müssen ausgehalten werden. Die Wirkung der Massnahme wiederum verbleibt trotz ihrer einschränkenden Qualität auf die Mitwirkung der Eltern und deren Entscheidungsrechte für ihre Kinder angewiesen, was mit den Prinzipien der «Komplementarität» (KOKES, 2017, S. 34) und der «Verhältnismässigkeit» (Rosch, 2017a, S. 17f.), denen die Massnahmenerrichtung unterliegt, erklärt werden kann. Auf dieser Grundlage ist die Beziehung von Beistandsperson und Klientel für die Massnahmenwirksamkeit als bedeutsam zu betrachten. Aufgrund dieser Bedeutsamkeit wiederum erscheint die Pflege der Beziehung mit den Eltern sowie mit den Kindern und Jugendlichen als zentrale Aufgabe von Beistandspersonen. In diesem Zusammenhang kann ein Spannungsfeld zwischen dem Schutzbedarf der Adressat:innen und dem Unterstützungswillen der Eltern entstehen, das die Beziehungsgestaltung zwischen Mandatsträger:innen und der Klientel belastet (Bertschi, 2018, S. 23). Dieses Spannungsfeld kann erweitert werden, führt man sich potenzielle interdisziplinäre Erwartungskonflikte über den Schutzbedarf der Kinder und Jugendlichen zwischen Beistandspersonen, Fachpartner:innen oder der auftraggebenden Behörde vor Augen.

In ihrer Summe sind die skizzierten – sich ergänzenden oder widersprechenden – Erwartungen, die an Beistandspersonen gerichtet werden, Teil eines Belastungspotenzials, das rückführbar auf die einleitend zitierte Aussage ist. Wenn Mandatsträger:innen 'Druck von allen Seiten auszuhalten' haben, stellt sich die Frage:

Werden Beistandspersonen des Kindes- und Jugendschutzes von ihrem arbeitsbedingten Belastungserleben gesteuert oder gelingt es ihnen, das Steuer selbstaktiv zu übernehmen?

Die vorliegende empirische Studie geht dieser Ausgangsfrage thematisch nach und unterliegt dabei der These, dass Mandatsträger:innen des Kindes- und Jugendschutzes über Strategien verfügen, die einen gesundheitserhaltenden Umgang mit arbeitsbedingter Belastung möglich machen.

1.1 Herleitung der Problemstellung

Die im vorigen Abschnitt formulierte These verweist auf eine Beziehung der Belastungssteuerung und der Arbeitsgesundheit, deren Erörterung eines theoretischen Bezugs bedarf. Dieser erfolgt auf der Grundlage einer quantitativen Studie zur Arbeitszufriedenheit von Beistandspersonen im Kindes- und Erwachsenenschutz von Ecoplan, die schweizweit und erstmalig (Ecoplan, 2017, S. 3), im Auftrag der Schweizerischen Vereinigung der Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände (SVBB-ASCP), durchgeführt wurde.

1.1.1 Die Beziehung von Belastungssteuerung und Arbeitsgesundheit

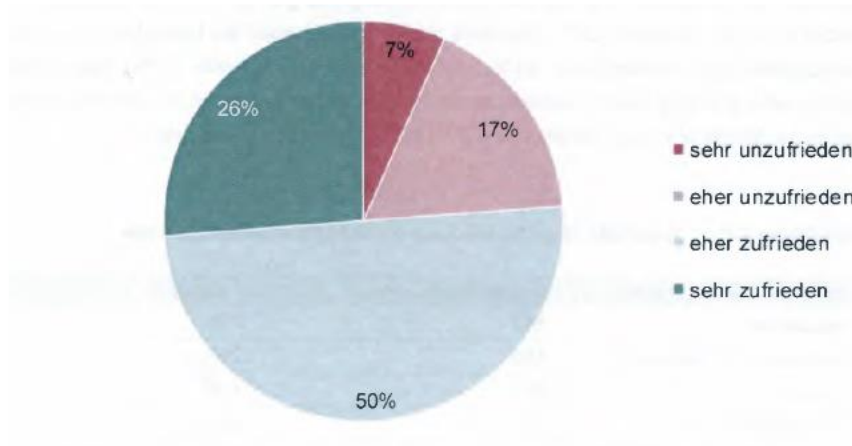
1.1.1.1 Die Ecoplan-Studie zur Arbeitszufriedenheit

Die Ausgangslage der Studie bildete der Umstand, dass sich die Arbeitssituation für Mandatsträger:innen in der Schweiz, mit der Einführung des überarbeiteten Kindes- und Erwachsenenschutzrechts (KESR) im Jahr 2013 und die damit verbundene Systemveränderung durch die Erschaffung der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (KESB), als zentrale Partnerorganisationen der fachlichen Zusammenarbeit, grundlegend verändert hat (Ecoplan, 2017, S. 8). Die Fragestellung fokussierte daraus resultierend auf die Arbeitszufriedenheit der Beistandspersonen und wie diese durch die Systemänderung sowie die Zusammenarbeit mit den neuen Partnern beeinflusst wurde. Die Erhebung vollzog sich in einem zweistufigen Vorgehen. Zunächst wurden mittels elektronischen Fragebögen Leitungspersonen von rund 400 Organisationen, inklusive Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden, befragt (ebd., S. 9). Die Umfrage auf der Leitungsebene diente, im Sinne der Leitfragen der Studie, neben Fragen nach der Organisationsstruktur sowie dem Arbeitsumfeld auch der Erhebung der Kontaktdaten von Beistandspersonen, die im Rahmen der zweiten Vorgehensstufe an der elektronischen «Individualumfrage» (ebd., S. 9) teilnehmen sollten. Mit diesem Vorgehen konnten Daten von 178 Organisationen aus 24 Kantonen und von 763 Personen aus 26 Kantonen erhoben werden (ebd., S. 11).

1.1.1.2 Arbeitszufriedenheit vs. Arbeitsbelastung vs. Arbeitsgesundheit

Als zentrales Ergebnis zeigt die Ecoplan-Studie, dass eine überwiegende Mehrheit der befragten Beistandspersonen eher zufrieden oder sehr zufrieden mit ihrem Arbeitsumfeld sind. Weit weniger Befragte gaben an, dass sie sich in ihrer Arbeit eher unzufrieden oder sehr unzufrieden fühlen:

Abbildung 1: Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld



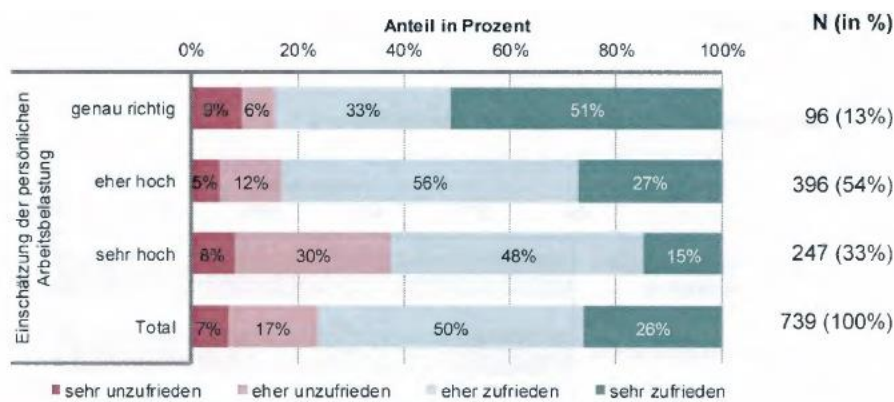
Anm.: Total 758 Antworten

Quelle: Ecoplan, 2017, S. 19

Differenziertere Auswertungen innerhalb der Studie weisen darauf hin, dass sich die Zufriedenheit weitestgehend unabhängig von Persönlichkeitsmerkmalen wie dem Geschlecht, der Berufs- und Lebenserfahrung sowie dem Ausbildungshintergrund verhält (Ecoplan, 2017, S. 19). Als für die vorliegende Forschungsarbeit relevant weist sich die Erkenntnis der Studie aus, dass die Zufriedenheit von Beistandspersonen im Kinderschutz sowie von Mandatsträger:innen, die sowohl Kindes- wie Erwachsenenschutzmandate bekleiden, höher (etwa 80%) einzuschätzen ist, als bei Beistandspersonen, die ausschliesslich im Erwachsenenschutz (70%) tätig sind (ebd., S. 22).

Anhand der Resultate zur Arbeitszufriedenheit können nun die Erkenntnisse der erlebten Arbeitsbelastung und deren Auswirkungen verglichen werden:

Abbildung 2: Hohe Arbeitsbelastung und Zufriedenheit

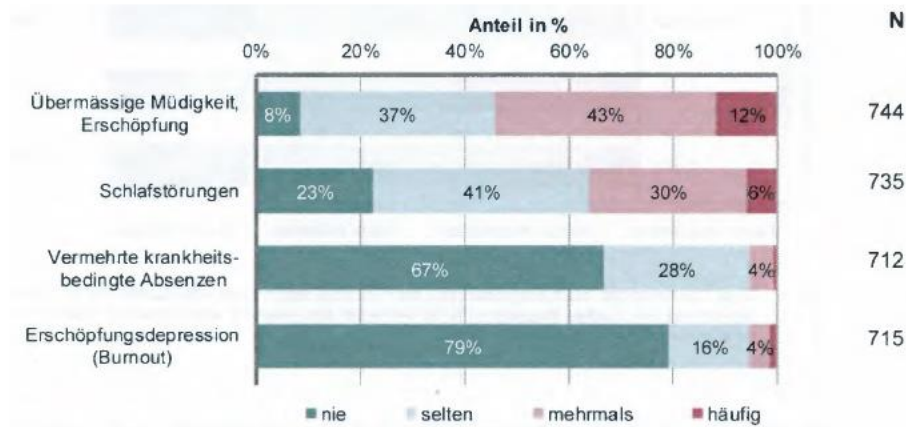


Anm.: Total 739 Antworten. Nicht dargestellt sind die Personen, welche ihre Arbeitsbelastung als «eher gering» bezeichnen. Sie machen insgesamt 1% der Befragten aus, weshalb keine Aussagen über den Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit möglich sind.

Quelle: Ecoplan, 2017, S. 26

Im Rahmen einer Selbsteinschätzung beurteilen 87% (n=643) der befragten Beistandspersonen ihre Arbeitsbelastung als eher beziehungsweise sehr hoch (ebd., S. 26). Hier wird ein Verhältnis von Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit visualisiert, welches ausweist, dass sich eine als hoch empfundene Arbeitsbelastung (87%) negativ auf die Arbeitszufriedenheit der gleichen Gruppe auswirkt. Als unscharf muss diesbezüglich erwähnt werden, dass die Ecoplan-Studie bei den Ergebnissen zur Arbeitsbelastung keine Unterscheidung zwischen dem Kindes- und dem Erwachsenenschutz vornimmt. Die gleiche Unschärfe ist auch im Zusammenhang der Ergebnisdarstellung zu den gesundheitlichen Auswirkungen der Arbeitsbelastung feststellbar:

Abbildung 3: Auswirkungen der Arbeitsbelastung



Anm.: Das Total Antworten variiert je nach Kategorie zwischen 712 und 744.

Quelle: Ecoplan, 2017, S. 27

Aus der Befragung zum Zusammenhang von Arbeitsbelastung und gesundheitlichen Auswirkungen geht hervor, dass über die Hälfte der Stichprobe aufgrund arbeitsbedingter Belastung mehrmals oder häufig Gefühle der übermässigen Müdigkeit bis hin zur Erschöpfung erfahren haben. Etwa 20% der Antworten (n=715) weisen darauf hin, dass die Beistandspersonen mindestens einmal unter einer Erschöpfungsdepression litten (ebd., S. 27). Dies ist im Vergleich zur Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2012 durch das Bundesamt für Statistik (BFS) ein relativ hoher Wert. Die Gesundheitsbefragung des BFS umfasst eine Population von 5'748 Männern und 5'409 Frauen (BFS, 2014, S. 31) und kommt zum Ergebnis, dass 20% der befragten Erwerbstätigen von einer emotionalen Erschöpfung betroffen sind (ebd., S. 25). Da in einer emotionalen Erschöpfung zwar die Gefahr steigt, an einem Burnout zu erkranken, das Burnout wiederum aber keine unbedingte Folgeerscheinung von emotionaler Erschöpfung ist, kann davon ausgegangen werden, dass der reale Anteil von Erschöpfungsdepressionen bei der BFS-Studie unter 20% liegt (ebd., S. 25).

Trotz der erwähnten unbekanntem Variable des Aufgabenprofils, lassen sich aus den Ergebnissen zur Arbeitszufriedenheit, zur Arbeitsbelastung sowie zur Arbeitsgesundheit der Ecoplan-Studie durchaus Erkenntnisse für die Problemstellung der vorliegenden Forschungsarbeit gewinnen. Eine hohe Arbeitsbelastung beeinflusst die Arbeitszufriedenheit negativ, was wenig zu überraschen vermag. Auch die Gesundheitsauswirkungen stehen in einem negativen Einfluss der hohen Arbeitsbelastung (Ecoplan, 2017, S. 27). Kontrastiert man diese Erkenntnisse mit dem Verhältnis von einer als hoch empfundenen Arbeitsbelastung zur hohen Arbeitszufriedenheit bei den befragten Beistandspersonen die Kinderschutzmandate beziehungsweise Erwachsenenschutz- und Kinderschutzmandate führen (ebd., S. 25), so fällt eine Lücke auf die mit der Ecoplan-Studie nicht erklärt werden kann. Hier setzt die vorliegende Forschungsarbeit mit einer weiteren These an:

Zwischen einer hohen Arbeitsbelastung mit nicht unwesentlichen Risiken für die psychophysiologische Gesundheit und einer hohen Arbeitszufriedenheit, müssen Kräfte wirken, die von den Mandatsträger:innen in Anbetracht von arbeitsbedingten Belastungserfahrungen aktiviert werden können. Die Aktivierung tritt in einer intersubjektiven Steuerung des Belastungserlebens in Erscheinung, die als innerer Verarbeitungsprozess beschrieben werden kann und der Abwendung von beziehungsweise der Vorbeugung vor gesundheitlichen Belastungsfolgen dient.

1.1.2 Die Relevanz der Belastungssteuerung von Beistandspersonen für die soziale Arbeit

Wie im vorangegangenen Kapitel angedeutet, stösst die vorliegende Studie mit einem Erkenntnisinteresse über die Differenzierung der Belastungssteuerung von Beistandspersonen des Kindes- und Jugendschutzes in eine Forschungslücke, die sich nicht nur auf die beschriebene Ecoplan-Studie (2017) reduziert, sondern auf den gesamten sozialwissenschaftlichen Forschungsstand bezogen werden kann.

Die Mandatsführung im Kindes- und Jugendschutz umfasst den «Teil staatlichen Handelns, der die Entwicklungschancen auch für die Kinder sicherstellen soll, deren familiäre Umwelt dazu nicht oder nur mit Unterstützung in der Lage ist» (Voll & Jud, 2013, S. 23). Die Mandatsträger:innen befinden sich dabei in ihrer Rolle gewissermassen im Zentrum der ambulanten und stationären Jugendhilfe. Sie erteilen Aufträge, koordinieren Leistungen und tragen für die Erreichung der Unterstützungsziele, für die sie gegenüber der auftraggebenden Behörde rechenschaftspflichtig sind, im Rahmen der Mandatsführung die Hauptverantwortung. Aus dieser Perspektive erscheint es für ein breites Feld der sozialen Arbeit bedeutsam, dass Beistandspersonen ihre psychophysiologische Gesundheit wahren, als Voraussetzung, um ihrer Verantwortung, ihrem Auftrag sowie den interdisziplinären Erwartungen an ihre Rolle gerecht werden zu können.

Nicht zuletzt von Seiten der Organisationsleitungen zivilrechtlicher Institutionen des Kindes- und Jugendschutzes ist der Bedeutung der Belastungssteuerung ihrer Mitarbeitenden eine Beachtung zu schenken. Über die Differenzierung sowie die Veranschaulichung von intersubjektiven Verarbeitungsprozessen in Anbetracht von arbeitsbedingter Belastung, können Erkenntnisse für die institutionelle Gestaltung von Strukturen und Abläufen gewonnen werden. Diese wiederum unterstützen die Beistandspersonen bei der Erfüllung ihres Aufgabenprofils und beugen überlastungsproduzierten Arbeitsausfällen und überlastungsmotivierter Fluktuation vor.

1.2 Forschungsfrage

Auf Grundlage der einleitenden Skizzierungen der Belastungssituation von Beistandspersonen, den Beschreibungen zur Problemstellung sowie den Erklärungen zur

thematischen Relevanz dieser Studie für die soziale Arbeit, soll folgend die Forschungsfrage vorgestellt und in ihren Bestandteilen erläutert werden.

1.2.1 Erläuterung der Forschungsfrage

Die Forschungsfrage der vorliegenden Studie drückt sich wie folgt aus:

Wie steuern Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände im Kindes- und Jugendschutz der Nordwestschweiz im Rahmen ihrer psychischen Beanspruchung, die Belastungen, welche durch ihre Arbeitswelt entstehen?

Die *Steuerung* als Qualität folgt der einleitenden These, dass Mandatsträger:innen nicht auf Opfer ihrer Belastungserfahrung reduziert werden können, sondern dass der Prozess der Belastungsverarbeitung Bedingungen beinhaltet, die sich – zumindest teilweise – steuern lassen. Die regionale Eingrenzung der Fragestellung auf die *Nordwestschweiz*⁸ findet ihre pragmatisch-methodologische Ursache in der Herausforderung, dass das, im Rahmen des empirischen Teils der Studie, erhobene Datenmaterial im Kontext knapper zeitlicher Ressourcen bearbeitbar und dennoch aussagekräftig bleiben muss.

Die *psychische Beanspruchung* steht präsent im Zentrum der Forschungsfrage und im Titel der vorliegenden Forschungsarbeit. Die Begrifflichkeit bedarf daher einer Definition in Abgrenzung zur *psychischen Belastung*, was folgend mit einer interdisziplinären Weitung des Blicks auf die Arbeitspsychologie geschieht.

«Im Leben eines jeden Menschen gibt es Situationen, die ihn stark fordern, ihn belasten und seine Fähigkeiten in Anspruch nehmen.» (Udris & Frese, 1999, S. 429)

Psychische Beanspruchung und Belastung werden umgangssprachlich gerne synonym verwendet, sind in der Literatur und ihrer Bedeutung aber deutlich voneinander zu trennen. Dabei wird der Belastung eine Gestalt als objektive und umweltliche Quelle zugeteilt, die auf die inneren Bedingungen eines Menschen einwirkt (Ulich & Wülser, 2018, S. 63). Die Form der psychischen Beanspruchung wiederum, umfasst als Folge von Belastungsquellen einen intersubjektiven Prozess der inneren Verarbeitung (Udris & Frese, 1999, S. 429). Dieser Verarbeitungsprozess erhält dabei die Qualität von «zeitlich unmittelbare[n] Auswirkungen der Belastungen im Individuum» (Groth, 2013, S. 72). Die psychische Beanspruchung wird dabei wertneutral verstanden und findet im subjektiven Empfinden sowohl als positives wie auch negatives Erleben statt (ebd., S. 72). Die psychischen Belastungen die einer Arbeitstätigkeit folgen, weisen sich in sämtlichen äusseren Quellen aus, die auf die Psyche eines Menschen einwirken (ebd., S. 72). Auch wenn die Beziehung von Belastungen und Beanspruchung nicht als reines «Reiz-Reaktionsmuster» (Ulich & Wülser, 2018, S. 65) betrachtet werden kann und

⁸ Die Region Nordwestschweiz umfasst die Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft sowie gewisse Bezirke der Kantone Aargau und Solothurn.

«Vermittlungs- und Rückkopplungsprozesse die Beziehung (...) beeinflussen» (ebd., S. 65), so kann für deren Verhältnis festgehalten werden, dass die psychische Beanspruchung als intersubjektive Folgeerscheinung der psychischen Belastung gilt (Groth, 2013, S. 72).

Auf Grundlage der arbeitspsychologischen Eingrenzung des Belastungsbegriffes kommen den *Belastungen der Arbeitswelt* im Rahmen der Forschungsfrage die Bedeutung sämtlicher strukturbedingter und fallspezifischer Belastungsquellen zu, die auf die Psyche der Mandatsträger:innen einwirken. In Anlehnung an den thematischen Zugang sowie die Forschungsfrage dieser Studie, wird die psychische Beanspruchung fortan aufgrund ihrer arbeitspsychologischen Definition als Terminus für die Belastungssteuerung von Beistandspersonen verstanden.

1.2.2 Strukturierende Unterfragen

Die Forschungsfrage lässt sich in fünf Teilbereiche differenzieren, die folgend als Unterfragen formuliert und erläutert werden.

Was sind Belastungsquellen in der Arbeitswelt von Mandatsträger:innen des Kindes- und Jugendschutz?

Wie im vorangegangenen Abschnitt bereits angeführt, werden als arbeitsbedingte Belastungserfahrungen sämtliche Quellen erachtet, die strukturbedingt oder fallspezifisch auf die Beistandspersonen einwirken. Gewisse Umstände mit Belastungspotenzial wurden einleitend bereits skizziert.

Unter welchen Bedingungen findet Belastung für die Mandatsträger:innen statt?

Diese Fragestellung ist mit der These verbunden, dass ausgelöst durch Belastungsquellen als umweltliche Einwirkung im Zusammenhang der psychischen Beanspruchung Bedingungen existieren, die sich im Inneren der Beistandspersonen sowie in der äusseren Rahmung ihrer Arbeit befinden und die entlastungs- oder belastungsfördernd sein können.

Wie reagieren Mandatsträger:innen auf Belastungsquellen in Abhängigkeit von äusseren und inneren Bedingungen?

Die Frage unterliegt der Annahme, dass der Verarbeitungsprozess von Belastungsquellen im Kontext der psychischen Beanspruchung zu einem Resultat führt, das sich als Gefühlslage oder als aktive Handlung ausdrücken lässt und daher mit dem Begriff der Belastungsreaktion bezeichnet werden kann.

In welcher Form konsolidieren die Mandatsträger:innen ihren Umgang mit arbeitsbedingter Belastung?

Diese Fragestellung geht davon aus, dass das Resultat aus psychischer Beanspruchung und Belastungsreaktion intersubjektiv konsolidiert werden muss, um die psychophysiologische

Gesundheit zu wahren. Die Konsolidierung definiert sich dabei über die Qualität der inneren Bestätigung des Umgangs mit einer Belastungssituation.

Wie wirkt sich die Belastungsreaktion psychophysiologisch auf die Mandatsträger:innen aus?

Die abschliessende Unterfrage steht in einer engen Verbindung mit der vorangegangenen Fragestellung. Sie umfasst die Belastungsfolgen und unterliegt dabei der These, dass eine nicht gelingende innere Konsolidierung der Belastungssteuerung zu kurz- oder langfristigen Auswirkungen auf die psychophysiologische Gesundheit führt.

1.3 Ziele der Forschungsarbeit

Wie bei der Problemstellung erwähnt, zielt die vorliegende Studie in eine Forschungslücke und verfolgt dabei die Zielsetzung einer Differenzierung von Belastungsquellen, Belastungssteuerung und Belastungsfolgen im Kontext des Erlebens von Beistandspersonen des zivilrechtlichen Kindes- und Jugendschutzes.

Die Differenzierung soll im Rahmen eines *Prozessmodells* gelingen, das in Anlehnung an ein arbeitspsychologisches Rahmenkonzept im Übergang der theoretischen Grundlagenforschung und des empirischen Teils dieser Studie entwickelt und auf Grundlage der analysierten Erkenntnisse zirkulär revidiert wurde. Das Prozessmodell soll aufzeigen, mit welchen Persönlichkeitsmerkmalen Beistandspersonen arbeitsbedingten Belastungsquellen begegnen und wie sie diese im Rahmen der Belastungssteuerung im Einfluss von Rahmenbedingungen ihrer Arbeit kultivieren, um ihre Gesundheit zu wahren.

Die unterschiedlichen Verarbeitungsstrategien sollen als *Verhaltenstypologien* kollektiviert werden, die Anhaltspunkte liefern, in welcher Form der organisierte Kindes- und Jugendschutz seine Mitarbeitenden unterstützen kann, um Arbeitsausfällen und einer Fluktuation vorzubeugen. Dabei kann das Prozessmodell für Beistandspersonen auch eine Reflexionsgrundlage der eigenen Verarbeitungsmuster liefern. Nicht zuletzt kann die Differenzierung von arbeitsbedingter Belastungssteuerung durch das Prozessmodell anschlussfähig an andere Arbeitsfelder der sozialen Arbeit sowie disziplinterne Tätigkeitsfelder sein, um als Standortbestimmung Hinweise für eine entlastungsausgerichtete Gestaltung institutioneller Strukturen und Abläufe zu bieten.

1.4 Aufbau der Forschungsarbeit

Die Abhandlungen der vorliegenden Studie umfassen fünf Hauptkapitel, die wie folgend bezeichnet sind:

2. Theoretische Grundlagen
3. Empirie
4. Ergebnisse

5. Diskussion

6. Ausblick

Das Kapitel der *theoretischen Grundlagen* umfasst einen interdisziplinären Blick auf Belastungs- und Entlastungspotenziale des Erlebens von Mandatsträger:innen im Kindes- und Jugendschutz. Es ist untergliedert in die Dogmatik des zivilrechtlichen Kindesschutzes und eine sozialwissenschaftliche Perspektive auf das arbeitsbedingte Belastungserleben von Beistandspersonen sowie auf äussere Einflussfaktoren der Belastungssteuerung. Abgeschlossen wird das Kapitel durch eine arbeitspsychologische Perspektive auf das Belastungserleben des Berufslebens im Allgemeinen, bei der ein Rahmenkonzept vorgestellt wird, das als Basis für das darauf aufbauende Prozessmodell dient, welches wiederum dem Forschungsdesign der empirischen Arbeit in dieser Studie zugrunde gelegt wurde.

Das Kapitel der *Empirie* beinhaltet die Beschreibung der empirischen Grundhaltung, die dem Forschungsdesign unterliegt sowie der empirischen Grundlagen, die im Feldzugang, im Sampling und in einer Differenzierung des methodologisch strukturierenden Prozessmodells untergliedert sind. Das abschliessende Unterkapitel der Empirie stellt sich in einer ausführlichen Beschreibung des methodischen Vorgehens, im Rahmen der problemzentrierten Interviews nach Witzel (1985) und der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2022), dar.

Das Kapitel der *Ergebnisse* umfasst die Präsentation der Analyseresultate und findet in seiner Darstellung über Zitate in zirkulärem Rückbezug auf das Datenmaterial statt. Die Gliederung orientiert sich an den Ebenen des entwickelten Prozessmodells und ist unterteilt in die Belastungsquellen, die psychische Beanspruchung sowie die Belastungsfolgen.

Das Kapitel der *Diskussion* nimmt Bezug auf die kollektivierten Kernergebnisse in Orientierung an der Forschungsfrage. Die Diskussion findet im Rückbezug auf die Ergebnisse sowie die theoretischen Grundlagen statt und kontextualisiert die Erkenntnisse aus einer qualifizierenden Perspektive auf den Ebenen des Belastungserlebens und der Belastungssteuerung von Beistandspersonen sowie auf der Ebene struktureller Gefässe des Kindes- und Jugendschutzes.

Das abschliessende Kapitel des *Ausblicks* umfasst die Beschreibung von Forschungspotenzialen, die thematisch aufbauend auf der vorliegenden Studie sowie in deren Kontrast gestellt werden.

2. Theoretische Grundlagen

Das folgende Kapitel befasst sich mit einer Erörterung des Belastungserlebens von Berufsbeiständinnen und Berufsbeiständen des Kindes- und Jugendschutzes auf einer theoretischen Grundlage. Dabei wird das Belastungserleben aus drei interdisziplinären

Perspektiven betrachtet, die sich aus einem zivilrechtlichen, einem sozialwissenschaftlichen sowie einem arbeitspsychologischen Blickwinkel gestalten.

2.1 Dogmatik des zivilrechtlichen Kindesschutzes

Der Begriff der Dogmatik im Titel dieses Kapitels bezieht sich auf eine normative Betrachtung des für den Kindes- und Jugendschutz relevanten zivilrechtlichen Geltungsbereiches und verweist auf das systematische Vorgehen im Rahmen der nachfolgenden Abschnitte. Dabei wird zunächst der Wirkungsrahmen des zivilrechtlichen Kindesschutzes eröffnet und auf den Kernbereich der Auftragsgestaltung für Kindesschutzmandate selektiert. Im zweiten Abschnitt werden die, bei der Errichtung von zivilrechtlichen Kindesschutzmandaten, bedeutsamen Maximen beschrieben, die für die Mandatsführung der Beistandspersonen wiederum eine handlungsleitende Qualität aufweisen. Im abschliessenden Abschnitt werden die Belastungs- und Entlastungspotenziale des Zivilrechts im Kontext seiner Auslegebedürftigkeit für Mandatsträger:innen thesengeleitet diskutiert.

2.1.1 Wirkungsrahmen

Im weitesten Sinne befindet sich der Bezugsrahmen für die auftraggebende Behörde des zivilrechtlichen Kindesschutzes im Schweizerischen Zivilgesetzbuch (ZGB) zwischen Art. 252 ZGB und Art. 327 ZGB. Für die Errichtung zivilrechtlicher Massnahmen ist Art. 307 Abs. 1 ZGB als zentral zu erachten. Der Artikel bezieht sich auf die Gefährdung des Kindeswohls und legitimiert die Kindesschutzbehörde, Massnahmen zum Schutz des Kindes zu ergreifen, wenn die Eltern nicht willens oder in der Lage sind die Gefährdung abzuwenden. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass Art. 307 Abs. 1 ZGB die errichtende Behörde dazu ermächtigt, zivilrechtliche Massnahmen zu ergreifen, wenn das Kindeswohl als gefährdet und nicht erst als verletzt gilt (KOKES, 2017, S. 33).

Die Art. 306 Abs. 2 ZGB bis Art. 308 Abs. 3 ZGB regeln die Errichtung unterschiedlicher Massnahmen und Beistandsformen, wobei der Art. 308 Abs. 1 bis 3 ZGB als zentrales Rechtsinstrument der Auftragsgestaltung der Beistandschaften zu betrachten und daher für die Mandatsträger:innen handlungsleitend ist. In diesem Zusammenhang hat sich der Art. 308 ZGB aufgrund seines Potenzials der Massschneiderung «zum eigentlichen 'Renner' entwickelt» (Häfeli, 2016, S. 353) und gilt als Vorbild des gleichnamigen Konzeptes im Erwachsenenschutz.

Für die folgenden Abhandlungen erscheint es gemessen an der Forschungsfrage sowie dem darauf basierenden Sampling der vorliegenden Studie sinnvoll, den Blick auf die Rechtsgrundlage der Beistandschaften im zivilrechtlichen Kindesschutz gemäss Art. 308 Abs 1 bis 3 zu beschränken und die drei Absätze des Artikels folgend kurz zu erläutern.

Die Beistandschaft gemäss Art. 308 ZGB kann als «*ambulante Kindesschutzmassnahme* [Hervorhebung v. Verf.]» (KOKES, 2017, S. 46) definiert werden, was bedeutet, dass das Kind

in seiner Herkunftsfamilie belassen wird. Art. 308 Abs. 1 ZGB bezieht sich dabei auf die Unterstützung der Eltern nach Rat und Tat und erhält einen charakterisierenden Auftrag, der die Selbstwirksamkeit der Klientel im Sinne der Bedarfslage der Adressat:innen zu fördern hat (ebd., S. 47). In der Praxis kommt es nicht selten vor, dass die Beschreibung der Aufgaben der Mandatsträger:innen sowie der Zusammenarbeit mit der Klientel auf dieser «Pauschallösung» (ebd., S. 47) reduziert verbleiben und nicht weiter ausdifferenziert werden. Art. 308 Abs. 2 ZGB bildet die rechtliche Grundlage für die Kindesschutzbehörde, den eingesetzten Beistandspersonen besondere Befugnisse zu übertragen. Diese definieren sich als punktuell Recht die Adressat:innen zu vertreten und ihre Interessen wahrzunehmen (KOKES, 2017, S. 48). Die Erteilung von Befugnissen vollzieht sich in Verbindung mit Art. 314 Abs. 3 ZGB dem Bedarf angemessen und muss bei der Errichtung terminologisch genau dokumentiert werden. Da die Eltern im Rahmen ihrer elterlichen Sorge die Kinder ebenfalls weiterhin vertreten, ist die Wirkung der Massnahme an die Kooperation zwischen den Mandatsträger:innen und der Klientel gebunden (ebd., S. 49).

Untergraben oder sabotieren die Eltern Handlungen der Mandatsträger:innen im Kontext ihrer gemäss Art. 308 Abs. 2 erteilten Befugnisse, so besteht für die Kindesschutzbehörde die Möglichkeit die elterliche Sorge gemäss Art. 296 ZGB mit Art. 308 Abs. 3 ZGB bereichsspezifisch zu beschränken (KOKES, 2017, S. 57f.). Die darauf basierenden neuen Befugnisse werden den Mandatsträger:innen explizit als Alleinvertreter:innen zugesprochen (ebd., S. 58). Bei der Beschränkung der elterlichen Sorge achtet die Kindesschutzbehörde darauf, dass sie diese nur so stark wie nötig beziehungsweise so wenig wie möglich einschränkt, was bedeutet, dass grundsätzliche Vertretungsrechte für ihre Kinder bei den Eltern verbleiben (ebd., S. 58).

2.1.2 Handlungsleitende Maximen für Beistandspersonen

Der folgende Abschnitt umfasst handlungsleitende Maximen, die der Errichtung zivilrechtlicher Massnahmen im Kindesschutz zugrunde liegen (Rosch & Hauri, 2018, S. 443f.). Die Darstellung folgt dabei keiner Priorisierung, sondern einer Zuteilung im Prozess der Massnahmenerrichtung und -durchführung.

2.1.2.1 Maximen der Subsidiarität, Verhältnismässigkeit und Massschneidung

Die *Subsidiarität* umfasst als Maxime an die Errichtung, dass eine zivilrechtliche Massnahme nur dann zulässig ist, wenn die Eltern nicht von sich aus oder mit freiwilliger Unterstützung Dritter im privaten und fachlichen Bereich in der Lage sind, eine Gefährdung des Kindeswohls abzuwenden (Rosch, 2018, S. 31). Die Maxime der *Verhältnismässigkeit* schliesst im Errichtungsprozess an der Subsidiarität an. Sie umfasst das Kriterium an eine zivilrechtliche Massnahme, dass diese zur Abwendung einer Gefährdungslage des Kindeswohls adäquat und weder stärker noch schwächer als zur Abwendung erforderlich zu sein hat (KOKES, 2017,

S. 35). Die Verhältnismässigkeitsprüfung als Instrument der Maxime, wird in einer Analyse des Schwächezustandes sowie der Schutzbedürftigkeit der Kinder und Jugendlichen ermittelt und resultiert in einer Konkretisierung der Gefährdungssituation (Rosch, 2018, S. 32). Die Maxime der *Massschneiderung* basiert auf der Grundlage von Subsidiarität und Verhältnismässigkeit beziehungsweise auf deren Prüfungsverfahren. Die Massschneiderung umfasst das Kriterium, dass die terminologische Ausgestaltung des zivilrechtlichen Mandates dem erwogenen Schutzbedarf des Kindeswohls und der damit zusammenhängenden Auftragsstellung an die Beistandsperson zu entsprechen hat (KOKES, 2017, S. 35f.). Weiter hat der Auftrag gemäss der Maxime der Massschneiderung, Aufgaben der Zusammenarbeit zwischen auftraggebender Behörde, Mandatsträger:in und professioneller sozialer Dienste, die an der Abwendung der Gefährdungslage partizipieren, gemäss dem Grundauftrag an die Kinderschutzbehörde nach Art. 307 Abs. 1 ZGB soweit möglich terminologisch abzubilden (ebd., S. 34).

2.1.2.2 Maximen der Verschuldensunabhängigkeit und Komplementarität

Die Maxime der *Verschuldensunabhängigkeit* bezeichnet bei der Errichtung die Unabhängigkeit der zivilrechtlichen Massnahme von der Schuldfrage beziehungsweise der personenbezogenen Ursächlichkeit der Gefährdungslage (Rosch & Hauri, 2018, S. 444). Die errichtete Massnahme soll dementsprechend für die Eltern keine Bestrafung sein (KOKES, 2017, S. 34). Darauf basierend zielt die Verschuldensunabhängigkeit bei der Mandatsführung und der Entwicklung eines Arbeitsbündnisses zwischen der Beistandsperson und der Klientel auf eine wertfreie Besprechung sowie die Analyse der Ursachen für eine Kindeswohlgefährdung, auf deren Grundlage gemeinsame Lösungsansätze entwickelt werden sollen, um die Gefährdungslage abzuwenden (Rosch & Hauri, 2018, S. 444). Die *Komplementarität* umfasst bei der Massnahmenerrichtung die Maxime, die Eltern aufgrund des staatlichen Eingriffs nicht aus ihrer Verantwortung zu entlassen und fokussiert auf die unterstützende Ergänzung der elterlichen Fähigkeiten und Kompetenzen durch die Beistandsperson zur Abwendung einer Gefährdungslage (KOKES, 2017, S. 34). In Bezug auf die Mandatsführung verweist die Maxime somit auf den methodischen Auftrag, die Eltern in ihrer Selbstwirksamkeit und im Sinne des Kindeswohls zu fördern (ebd., S. 34)

2.1.2.3 Maxime der kindergerechten Selbstbestimmung

Der Art. 301 Abs. 2 ZGB regelt, dass die Eltern ihrem Kind *seiner Reife entsprechend* Freiheit bei der Lebensgestaltung zu gewähren und bei *wichtigen Angelegenheiten, soweit tunlich*, die Meinung ihres Kindes zu berücksichtigen haben. Das Zivilrecht überlässt es somit dem Ermessen der Eltern zu entscheiden, für wie reif sie ihr Kind befinden und inwieweit die Meinung des Kindes zu berücksichtigen ist. Die Rechtslage zur Urteilsfähigkeit gemäss Art.

16 ZGB scheint diese Ermessensgrundlage zu stützen, da das *Kindesalter* nicht näher definiert ist.

Im Zuge des Fokus auf Selbstbestimmung im revidierten Erwachsenenschutzrecht (Rosch, 2017b, S. 71), wurden im Rahmen des theoretischen Diskurses auch im Bereich des Kindesschutzes Stimmen laut nach einer verstärkten Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen. Dieser Diskurs basiert auf der Kritik am Status der Kinder als Rechtsobjekte ohne eigene Meinung im letzten Jahrhundert (Wigger, 2017, S. 203). Er ist verbunden mit der Frage, wie es gelingen kann, dass Kinder und Jugendliche in komplexen Kindesschutzverfahren durch Prozesse der Mitwirkung Handlungsfähigkeit hinzugewinnen statt diese einzubüssen (ebd., S. 207). Die Frage beruht auf der methodischen Kritik, dass Fachpersonen «das Erfahrungspotenzial der Kinder viel zu wenig nutzen» (ebd., S. 221). Die Herausforderung für Mandatsträger:innen, als zentrale Akteure in Kindesschutzverfahren (Jud, 2008, S. 52), besteht darin, die Problemsicht aus den Augen der Kinder einzunehmen und diese Perspektive im Verfahren zu berücksichtigen (Wigger, 2017, S. 213), ohne die Adressat:innen im Kontext ihres Entwicklungsstandes mit Verantwortung zu überfordern und in Loyalitätskonflikte zu drängen. «Insbesondere Kinder sind existenziell auf andere Menschen verwiesen» (ebd., S. 206), dabei kommt Beistandspersonen die verantwortungsvolle Rolle zu, die Bedarfslage in der persönlichen Beziehung zu den Adressat:innen zu eruieren und diese im Rahmen eines «äusserst komplexen Geflecht[s] unterschiedlichster Interessen und Machtdifferenzen» (ebd., S: 215) auch gegen Widerstände zu vertreten.

2.1.3 Auslegebedürftigkeit des Zivilrechts als Belastungsquelle und Entlastungspotenzial?

2.1.3.1 Auslegebedürftigkeit des Kindeswohls

Bei der Errichtung einer Beistandschaft gemäss Art. 308 ZGB werden die Beistandspersonen den Adressat:innen ernannt und sind somit die Vertreter:innen deren Interessen (KOKES, 2017, S. 46). Auf dieser Grundlage wäre die Beziehung der Beistandspersonen zu den Kindern dem Kontakt mit den Eltern eigentlich vorgelagert. Obwohl der Bezug zwischen Adressat:innen und Mandatsträger:innen im Zivilrecht implizit und der Schutz des Kindeswohls explizit ins Zentrum gestellt wird (ebd., S. 35), kann angenommen werden, dass die Beistandspersonen zur Abwendung einer Gefährdungslage zumeist in einem hohen Masse auf die Mitwirkung der Eltern angewiesen sind. Dieser Umstand kann die Mandatsausübung mit der Klientel vor grosse und für die Mandatsträger:innen belastungsanfällige Herausforderungen stellen. Geraten die Beistandspersonen mit der Klientel in einen Erwartungskonflikt, so kann dies dazu führen, dass die Eltern sich und ihre Kinder dem Kontakt mit den Mandatsträger:innen zu entziehen versuchen. Die Überwachung des Kindeswohls als impliziter Auftrag jeder Form von Beistandschaft, setzt diesen Kontakt aber voraus. Wie sonst als nicht in der persönlichen Beziehung zu den Kindern und Jugendlichen soll deren Wohl eingeschätzt werden können?

Gerber und Lillig (2018) problematisieren im Kontext zirkulärer Kontaktabbrüche durch die Klientel, dass das Verfahren in der Fallarbeit zu sehr an der Bedarfslage und den Möglichkeiten der Eltern ausgerichtet wird, um diese für ein Arbeitsbündnis zu gewinnen und die fachliche Bearbeitung dringlicher Entwicklungsbedürfnisse der Adressat:innen aus dem Blick gerät (S. 61). Generell scheint es eine Herausforderung der Mandatsführung zu sein, das Kindeswohl zu qualifizieren, da anzunehmen ist, dass dieses leicht in ein Spannungsfeld mit dem Kindeswillen sowie mit der Maxime der Komplementarität geraten kann. Dabei entspricht der verbalisierte Kindeswille nicht immer dem, durch die Fachpersonen bemessenen, Kindeswohl, was beispielsweise mit dem Problem des Loyalitätskonfliktes erklärt werden kann (Bertschi, 2018, S. 23). Es scheint somit eine Aufgabe der Mandatsträger:innen zu sein, Entscheide auch gegen den Willen der Adressat:innen und der Klientel zu vertreten und diese Konflikte sowie die Ungewissheit über die Entscheidungswirkung auf das Leben der Kinder und Jugendlichen auszuhalten.

2.1.3.2 Auslegebedürftigkeit der Problemsicht am Beispiel der Erziehungsbeistandschaft

In der massnahmenerrichtenden Praxis kann davon ausgegangen werden, dass die auftraggebende Behörde im Rahmen ihrer Erwägungen die Maximen der Komplementarität und Verhältnismässigkeit 'zu Lasten' der Massschneiderung priorisiert behandelt, wenn dem Schutz des Kindeswohls nicht offensichtlich mit anderen Massnahmen entsprochen werden muss. Diese These ist anschlussfähig an den Umstand, dass Art. 308 Abs. 1 ZGB, die sogenannte Erziehungsbeistandschaft, aufgrund seiner Anwendungshäufigkeit in der Praxis als «Kernstück des zivilrechtlichen Kindesschutzes» (Bertschi, 2018, S. 22) beschrieben wird. Zwar impliziert die Unterstützung mit Rat und Tat gemäss Art. 308 Abs. 1 ZGB zivilrechtlich betrachtet, dass die Mandatsträger:innen auch den Adressat:innen als «*Stütze und Anlaufstelle* [Hervorhebung v. Verf.]» (KOKES, 2017, S. 48) zur Verfügung stehen, da dies durch die auftraggebende Behörde in der Praxis aber zumeist nicht explizit verankert wird (ebd., S. 48), kann angenommen werden, dass die allgemein gehaltene Terminologie der Erziehungsbeistandschaft eine passive Forderungshaltung der Klientel, im Kontext selbstbezogener Interessen, gegenüber der Beistandsperson als Erwartungskonflikt schüren kann. Dies wiederum belastet sowohl den Beziehungsaufbau zu den Adressat:innen wie die Entwicklung eines Arbeitsbündnisses mit den Eltern, auf welches die Mandatsträger:innen aufgrund der Maxime der Komplementarität angewiesen sind, da keine transparente Grundlage besteht unterschiedliche oder diametrale Erwartungen über den Sinn und Zweck des Mandates zwischen der Klientel und den Beistandspersonen zu verhandeln. Es gilt festzuhalten, dass ohne ein gemeinsames «Verständnis der Problemsicht» (ebd., S. 124f.) zwischen den Mandatsträger:innen und der Klientel, eine Massnahme kaum ihre gewünschte Wirksamkeit zu entfalten scheint und sich «auf eine reine Kontrollfunktion beschränkt» (Häfeli,

2016, S. 400), was auf beiden Seiten ein Gefühl der Ohnmacht auslösen und daher als potenzielle Belastungsquelle betrachtet werden kann.

2.1.3.3 Entlastungspotenzial der Massschneiderung

Wer vermutet, dass die Massschneiderung die Zusammenarbeit zwischen Beistandspersonen und Eltern in der Praxis grundsätzlich vereinfacht und weniger konflikthanfänglich macht, wird wohl enttäuscht werden. Die Harmonisierung der Problemsicht im Rahmen einer Entwicklung des Arbeitsbündnisses bleibt eine Herausforderung der Mandatsführung im zivilrechtlichen Kindes- und Jugendschutz (KOKES, 2017, S. 124f.). Kontrastierend darf durchaus erkannt werden, dass die Massschneiderung des zivilrechtlichen Auftrages den Mandatsträger:innen Entlastungspotenzial bietet. Sie kann dabei als Orientierung über Verantwortlichkeiten betrachtet werden, die der Verhandlung über die Perspektive auf die Gefährdungslage zwischen Klientel und Beistandsperson als visuell transparenter Ausgangspunkt über die jeweiligen Aufgaben und Kompetenzen dient. Dies führt zum Schluss, dass die Maxime der Komplementarität durch die Massschneiderung nicht ausser Kraft gesetzt wird, viel eher können sich Komplementarität und Massschneiderung im Rahmen der Mandatsführung ergänzen und sowohl die Handlungsbefähigung der Mandatsträger:innen wie die Selbstwirksamkeitsförderung der Klientel stützen.

2.1.3.4 Entlastungspotenzial der Komplementarität

Die Maxime der Komplementarität wurde in den vorangegangenen Abschnitten, aus der Perspektive des Belastungspotenzials für Mandatsträger:innen, eher problematisiert. Dies soll die Qualität der Maxime nicht unterbewerten. Die Komplementarität kann als zentrales Instrument bei der Massnahmenerrichtung betrachtet werden, das dazu dient, die Klientel nicht nachhaltig von staatlicher Hilfe abhängig zu machen, indem die Maxime die elterlichen Kompetenzen sowie das damit zusammenhängende Entwicklungspotenzial achtet (KOKES, 2017, S. 34). Auf einer handlungsleitenden Ebene kann die, durch die Komplementarität, entstehende Auslegebedürftigkeit für Beistandspersonen des Kindesschutzes auch als Auslegepotenzial erfasst werden. Die Perspektive des Auslegepotenzials resultiert aus der Vermutung, dass Mandatsträger:innen, gemessen an ihren fachlichen Ressourcen, ihrer Tätigkeit mit spezifischen Erwartungen begegnen⁹. Der, im Rahmen von Erziehungsbeistandschaften problematisierte, offene Auftrag kann dabei durchaus auch in seinem Handlungsspielraum für Beistandspersonen erkannt werden, der die fachliche Kreativität anregt sowie das Bedürfnis nach fachlicher Autonomie befriedigt. In diesem Kontext betrachtet, wirkt der Handlungsspielraum als entlastendes Gegenwicht zu den arbeitsbedingten Belastungserfahrungen.

⁹ Der Frage nach den Erwartungen gegenüber dem Tätigkeitsfeld wurde in den Interviews konkludierend Rechnung getragen.

2.2 Belastungserleben aus der sozialwissenschaftlichen Perspektive

Nach der theoretischen Auslegung der Zivilrechtsdogmatik, richtet sich dieses Kapitel nach einer sozialwissenschaftlichen Perspektive auf arbeitsbedingte Belastungsquellen, Belastungsreaktionen sowie auf äussere Einflüsse der Belastungssteuerung bei der Mandatsführung. Dabei muss erwähnt sein, dass das Feld der sozialwissenschaftlichen Perspektive auf das Belastungserleben von Beistandspersonen im Kindes- und Jugendschutz spärlich bestellt ist. Voll (2008) hält dazu fest, dass «eine sozialwissenschaftliche Beschäftigung mit diesem traditionellen Bereich sozialstaatlicher Praxis» (S. 6) bisher kaum stattgefunden habe. An diesem Zustand hat sich im letzten Jahrzehnt wenig verändert, weshalb sich die Abhandlungen dieses Unterkapitels auf einzelne Studien und literarische Quellen beschränken müssen.

2.2.1 Die Zusammenarbeit im Dreieck Eltern – Behörden – Mandatsträger:in

Das von Wigger (2017) bezeichnete Geflecht¹⁰(S. 215), beschreibt Mey (2008) als «Zusammenspiel von Eltern, Sozialarbeitenden und Behörden»¹¹ (S. 143 ff.), das sich als Ergebnis ihrer qualitativen Fallanalysen in einem «sensiblen Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure mit je eigenen Sichtweisen und Interessen» (ebd., S. 143) darstellt. Im Verhältnis zwischen den Behördenmitgliedern und den Eltern zeigen sich hier im Vergleich zur Verbindung der Mandatsträger:innen zu den Eltern Unterschiede (ebd., S. 147). Dabei stösst der Entscheid zur Massnahmenerrichtung durch die Behörde, wohl auch aufgrund des hohen Machtgefälles, bei den Eltern oftmals noch auf ein gewisses Verständnis (ebd., S. 147). Die Rolle der Beistandspersonen als ausführende Instanz wiederum gestaltet sich mit Blick auf die Entwicklung eines Arbeitsbündnisses mit den Eltern sensibler, da sich die Verbindung nach der Frage richtet, mit welchen Mitteln eine Situationsverbesserung als Ziel der Massnahme erwirkt werden kann (ebd., S. 147). Die Behörde steckt dabei den rechtlichen Rahmen ab, welcher den Mandatsträger:innen bei der Durchführung als Kompass dient. Flankierend wird den Beistandspersonen aber auch die Verantwortung delegiert, die «doppelte Unsicherheit» (Voll & Jud, 2013, S. 29) zu tragen, dass weder der unbeeinflusste Entwicklungsverlauf des Kindes noch der Verlauf im Einfluss einer Kindesschutzmassnahme garantiert vorausgesagt werden kann.

¹⁰ Mey (2008) bezieht das Zusammenwirken des Dreiecks Eltern – Behörden – Mandatsträger:in auf den Einfluss weiterer Akteure, insbesondere auf die Kinder und Jugendlichen, sowie auf Fachpartner:innen (S. 144).

¹¹ Mey (2008) verwendet die Rollenzuschreibung der Sozialarbeitenden hier synonym zur Rolle der Mandatsträger:innen im Kinderschutz.

2.2.1.1 Die Belastungsquelle der doppelten Ohnmacht

Insbesondere das Verhältnis zwischen Mandatsträger:innen und Eltern muss als konfliktanfällig betrachtet werden, da Unsicherheiten auf beiden Seiten ausgehalten und potenziell unterschiedliche Haltungen verhandelt werden müssen. Dies erscheint einleuchtend, legt man den Umstand zu Grunde, dass eine Kinderschutzmassnahme immer eine Form des Eingriffs in die persönliche Freiheit der Klientel bedeutet und als «Kontrollverlust im Sinne einer Einschränkung ihrer Handlungsautonomie» (Mey, 2008, S. 146) erlebt wird. Auch wenn die Eltern am Ursprung der analysierten Fälle einen Unterstützungsbedarf und -willen zeigen, entwickelt sich mit Fortlauf der Massnahmen oft eine Brüchigkeit des Bündnisses mit den zuständigen Beistandspersonen, die meist ihre Ursache in zu hohen Erwartungen auf Seiten der Eltern oder einer Divergenz der Problemsicht findet (KOKES, 2017, S. 124f.). Die Folge für die Mandatsträger:innen in solchen Situationen ist zumeist eine Belastungserfahrung auf Grundlage der Gefühle von mangelnder Kontrolle und Machtlosigkeit (ebd., S. 155), die sich mit dem Kontrollverlust der Klientel in einer «doppelten Ohnmacht» (ebd., S. 166) vereinen. Die doppelte Ohnmacht beschreibt einen Erwartungskonflikt, in welchem die Eltern ihre Ohnmacht an das Versagen der Beistandsperson delegieren und als Folge dazu tendieren, sich und ihre Kinder der Massnahme und der Kontrolle durch diese zu entziehen (ebd., S. 150). Aus der Perspektive der Mandatsträger:innen gelingt es daraufhin nicht die problematisierte Familiendynamik zu steuern, was die Grundlage für die Errichtung der Kinderschutzmassnahme war (ebd., S. 156). Die Ohnmacht der Eltern im Kontext ihrer Erziehungskompetenzen kann in dieser Entwicklung nicht durchbrochen werden, sondern findet als Wiederholung auf der Ebene der Beistandspersonen statt (ebd., S. 156). Neben dieser Fehlentwicklung findet der Kontrollverlust von Mandatsträger:innen zudem eine Ursache in einem Erleben knapper zeitlicher Ressourcen im Rahmen der Arbeitsbelastung (Ecoplan, 2017, S. 23), die nicht zulassen, sich methodisch adäquat in die Fallführung einzubringen (Mey, 2008, S. 156).

2.2.1.2 Die Belastungsquelle der psychophysiologischen Gewalt

Eine weitere Form der Belastung ist in der verbalen und körperlichen Gewalt, ausgehend von der Klientel, gegenüber von Mandatsträger:innen zu betrachten. Exemplarisch gaben im Jahr 1999 78 Prozent der Sozialdienste des Kantons Bern an, von «Gewaltvorfällen» (Iseli, 2002, S. 98) betroffen zu sein. Wie stark der Bereich des Kindes- und Jugendschutzes von diesen Zahlen betroffen ist und wie sich diese in der Zwischenzeit entwickelt haben, kann hier nicht geklärt werden. Dennoch erscheint die Annahme zulässig, gerade für das konfliktanfällige Verhältnis zwischen Klientel und Beistandspersonen in emotional aufgeladenen Kinderschutzverfahren, dass verbale und physische Gewaltsituationen im Spektrum der Belastungsquellen für Mandatsträger:innen auftreten. Mayer und Purnelis (2009) kritisieren,

dass die, in der Praxis gewaltbereite oder gewalttätige, Klientel auf ungenügend vorbereitete Sozialarbeitende trifft (S. 351). Eine Ursache für dieses Missverhältnis wird in einer Tabuisierung der Thematik im Bereich der Sozialen Arbeit (Wolbold, 2003, S. 167) und der, daraus resultierenden, geringen Präsenz in der deutschsprachigen Literatur vermutet (Mayer & Purnelis, 2009, S. 350). Die Tabuisierung aus der Berufsgruppe heraus könnte sich damit erklären lassen, dass zur Gewohnheit Sozialarbeitender gehört, sich an der Lebenswelt der Klientel zu orientieren und sich darin hineinzusetzen (ebd., S. 353). Darauf basierend fällt es Sozialarbeitenden schwer selbst eine Perspektive als Opfer von Gewalt einzunehmen sowie diese Rolle nach aussen zu vertreten (ebd., S. 353). Auf dieser Grundlage erscheint es schlüssig, dass Sozialarbeitende Gewalterfahrungen nicht zur Anzeige bringen, obwohl sie Angst gegenüber der Klientel entwickeln (ebd., S. 353).

2.2.1.3 Belastungsreaktionen

Mangelnde Kontrolle und Machtlosigkeit werden von Beistandspersonen im Rahmen der Mandatsführung als belastend betrachtet (Mey, 2008, S. 155). Mey (2008) macht drei Reaktionen von Mandatsträger:innen auf die erlebte Machtlosigkeit im Rahmen der Fallführung aus (S. 157ff.). Die «Komplexitätsreduktion» (Mey, 2008, S. 157) umfasst die Entscheidung von Beistandspersonen aufgrund des fehlenden Zugangs zur Familiendynamik Handlungen ohne umfassenden Einbezug der Sichtweise von Klientel und Adressat:innen zu planen, um fachliche Kontrolle zurückzugewinnen. Der «Rückzug» (ebd., S. 159) der Beistandspersonen kann als Resignation betrachtet werden, auch wenn dieser mitunter durch die Mandatsträger:innen argumentativ mit einer bewusst organisierten Rückgewinnung von Kontrolle durch die Eltern zu legitimieren versucht wird. Der «Einbezug von Dritten» (ebd., S. 160) reduziert sich im Rahmen der Fallanalysen auf die Verbindung von Mandatsträger:innen zur Behörde und weist sich in einem Verhalten der Beistandspersonen aus, das die Behörde im periodischen Turnus der Rechenschaft in die Mandatsführung involviert und diese ansonsten weitestgehend auf Distanz hält. Als Ursache dieses Verhaltens wird auf Seiten der Mandatsträger:innen ein hohes Autonomiebedürfnis ausgemacht (ebd., S. 161). In einer Erweiterung auf Fachpartner:innen und im Zusammenhang eines dysfunktionalen Einbezuges Dritter ist das Phänomen des «kontradiktorische[n] Gegeneinander» (Langenegger, 2008, S. 68f.) zu nennen, welches die fachliche Konfrontation unterschiedlicher Haltungen beschreibt, die sich durch eine interdisziplinäre Erörterung nicht beseitigen lässt und in der Folge die Klientel wie auch die involvierten Fachpersonen durch potenziell langwierige Auseinandersetzungen zu belasten droht.

2.2.2 Einflussfaktoren von Arbeitszufriedenheit und Belastungssteuerung

In diesem Abschnitt werden im Rückbezug auf die einleitend angeführte Ecoplan-Studie (vgl. Kap. 1.1), Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit mit äusseren Einflüssen der

Belastungssteuerung kontextualisiert, die isoliert von den Belastungsquellen zu betrachten sind. Die Verbindung von Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit und äusseren Einflüssen der Belastungssteuerung wird von der These geleitet, dass Faktoren, welche die Arbeitszufriedenheit von Mandatsträger:innen des Kindes- und Jugendschutzes beeinflussen, als Einflüsse auch im Rahmen der Belastungssteuerung – zumindest teilweise – sichtbar werden. Die Ecoplan-Studie (2017) weist sechs Faktoren aus, welche die Arbeitszufriedenheit beeinflussen (S. 23ff.). Sie unterscheidet bei den Ergebnissen nicht zwischen Mandatsträger:innen des Kindes- und des Erwachsenenschutzes.

2.2.2.1 Die Arbeitsbelastung

Der negative Einfluss einer hohen Arbeitsbelastung auf die Arbeitszufriedenheit wurde einleitend in dieser Arbeit bereits beschrieben (vgl. Kap. 1.1.1.2). Im Zusammenhang der weiteren Ergebnisse der Ecoplan-Studie wird deutlich, dass die Anzahl der geführten Mandate in keinem direkten Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit beziehungsweise dem Belastungserleben stehen (Ecoplan, 2017, S. 25). Dieser Umstand bedeutet, dass sich die empfundene Arbeitsbelastung der Beistandspersonen über den Faktor definiert, ob der aufgetragenen Arbeit in der vertraglich vereinbarten Zeit entsprochen werden kann (ebd., S. 25).

2.2.2.2 Die Weiterbildung

Das Kernergebnis des Faktors Weiterbildung ist im Umstand zu betrachten, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Mandatsträger:innen angibt, das generierte Wissen direkt in ihrer Arbeit umsetzen zu können (Ecoplan, 2017, S. 29). Das Spektrum an Weiterbildungen, die den Befragten zur Verfügung stehen, reicht vom informellen kollegialen Austausch bis hin zu externen Angeboten (ebd., S. 29). Weiter werden die Intervention, Supervision sowie interne Weiterbildungsangebote genannt (ebd., S. 29). Der Nutzen des vorhandenen Weiterbildungsangebotes wird dabei als hoch eingeschätzt, wobei sich etwa ein Drittel der Befragten eine bedarfsgerechte Erweiterung des Angebotes wünscht (ebd., S. 29).

2.2.2.3 Die Qualitätskontrollen und der Umgang mit Fehlern und Konflikten

Die Ergebnisse weisen aus, dass die Existenz von Qualitätskontrollen sowie die Qualität der Kontrollen einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben (Ecoplan, 2017, S. 30). Die Kontrollen werden verantwortet durch Vorgesetzte oder Dritte und erhalten aus Sicht der Befragten, dann eine überwiegend zufriedenstellende Qualität, wenn sie die Kriterien der «Regelmässigkeit, Intensität und Fachlichkeit» (ebd., S. 31) erfüllen. Im Kontext der institutionellen Fehler- und Konfliktkultur zeigt sich, dass 77% der Befragten die Fehlerkultur als gut oder sehr gut bezeichnen, bei der Konfliktkultur sind dies 66% (ebd., S. 32). Generell

lässt sich festhalten, dass die Bewertung der Fehler- und Konfliktkultur der Organisation einen hohen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat (ebd., S. 32).

2.2.2.4 Die persönliche Sicherheit

Verbale und körperliche Gewalt gegenüber Mandatsträger:innen kommen in der Arbeitswelt der Befragten in einer hohen Regelmässigkeit vor (Ecoplan, 2017, S. 32). So gaben gut die Hälfte der Beistandspersonen an, im Vorjahr der Studie nicht nur einmalig von der Klientel bedroht worden zu sein (ebd., S.32). Die Studie formuliert im Zusammenhang dieser Ergebnisse die These, dass nicht die Bedrohung selbst, sondern die subjektive Einschätzung der eigenen Sicherheit im Rahmen des Arbeitsplatzes relevant für die Zufriedenheit der Befragten ist (ebd., S. 32). Diese These kann mit Blick auf die vorangegangenen Ausführungen zur Belastungsquelle der psychophysiologischen Gewalt als haltbar betrachtet werden (Mayer & Purnelis, 2009, S. 351) und wird durch die Studienergebnisse bestätigt. Dabei zeigt sich in der Summe der Befragten (n=756), dass Mandatsträger:innen, welche die Sicherheitslage am Arbeitsplatz als sicher einstufen (n=675), deutlich zufriedener sind (78%) als Befragte (56%), welche die Sicherheitslage als unsicher (n=81) einstufen (Ecoplan, 2017, S. 33). Weiter verfügen die Organisationen von etwa 70% der Befragten über ein «Sicherheitsdispositiv» (ebd., S. 33), das durch die Studie nicht näher definiert wird. Es kann angenommen werden, dass es sich dabei um eine personelle Besetzung mit Sicherheitspersonal innerhalb der Organisationen handelt. Als interessant erscheinen auch die Ergebnisse zu den Reaktionen der Befragten auf erlebte psychophysiologische Gewalt. So geben gut ein Drittel der Beistandspersonen an den Kontakt zur betroffenen Klientel zu meiden (ebd., S. 34). Daran anschliessend bekundet knapp ein Drittel der Mandatsträger:innen Mühe der Klientel in Folge einer Gewaltsituation ein ehrliches Feedback zu geben (ebd., S. 34). Rund ein Viertel hat die betroffenen Mandate nach der Gewaltsituation abgegeben und jede:r Fünfte der Befragten ist in der Folge von erlebter psychophysiologischer Gewalt durch die Klientel auf externe Unterstützung angewiesen (ebd., S. 34), die in der Studie aber nicht genauer definiert wird. Bei der konsolidierenden Verarbeitung der Gewalterfahrung zeigt sich, dass die Inanspruchnahme externer Hilfe einen deutlich positiveren Effekt auf die Arbeitszufriedenheit hat, als die Abgabe des betroffenen Mandates (ebd., S. 34). Gar negativ auf die Arbeitszufriedenheit wirkt sich die Kontaktvermeidung zur Klientel aus (ebd., S. 34).

2.2.2.5 Die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation und mit der auftraggebenden Behörde

Der Einflussfaktor unterliegt der These, dass sich die Qualität der Zusammenarbeit mit der Revision des KESR im Jahr 2013 und der Institutionalisierung der KESB verändert hat (Ecoplan, 2017, S. 34). Die Ergebnisse weisen aus, dass 80% der Befragten (n=736) die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation als positiv bewerten (ebd., S. 35). Gegenüber der KESB fällt das Resultat mit 84% (n=761) noch etwas positiver aus (ebd., S. 35). Im Kontext

der Arbeitszufriedenheit wiederum, weist die bewertete Qualität der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation eine höhere Wirkung als mit der auftraggebenden Behörde aus (ebd., S. 34f.). So zeigt sich, dass die Hälfte der Befragten, welche die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation als schlecht einstufen mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden sind (ebd., S. 36). Bei der als schlecht eingestuften Zusammenarbeit mit der auftraggebenden Behörde sind es lediglich 34% Unzufriedene (ebd., S. 36).

2.2.2.6 Die erfahrene Wertschätzung

Den abschliessenden Einflussfaktor bildet die erfahrene Wertschätzung. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mandatsträger:innen im Zusammenhang der subjektiv empfundenen Frequenz vor allem von der Klientel (75%) sowie den Mitarbeitenden (72%) mehrmals oder häufig Wertschätzung erfahren (Ecoplan, 2017, S. 36). Eine mittlere Frequenz wird bei den Vorgesetzten (62%) und beim privaten Umfeld (54%) angegeben (ebd., S. 36). Die niedrigste Frequenz der Wertschätzung stellt sich bei Fachpartner:innen (44%) und der auftraggebenden Behörde (38%) ein (ebd., S. 36). Interessant erscheint die Kontextualisierung dieser Ergebnisse mit der Bedeutung der Wertschätzung für die Arbeitszufriedenheit. Hier zeigen sich die stärksten Auswirkungen auf eine hohe Arbeitszufriedenheit in der Wertschätzung durch die Vorgesetzten, die auftraggebende Behörde sowie die Mitarbeitenden (ebd., S. 38). Eine eher geringe Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit hat die Wertschätzung durch die Klientel sowie durch Fachpartner:innen (ebd., S. 38). Keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Mandatsträger:innen hat die Wertschätzung aus dem privaten Umfeld (ebd., S. 38).

2.3 Belastungserleben aus der arbeitspsychologischen Perspektive

Wie einleitend erklärt (vgl. Kap. 1.1.2), existieren in der Theorie für Beistandspersonen des Kindes- und Jugendschutzes keine Konzepte, die den Verarbeitungsprozess der psychischen Beanspruchung im Rahmen der Belastungssteuerung differenzieren. Das folgende Kapitel, das die theoretischen Grundlagen der empirischen Studie abschliesst, versucht sich der Forschungslücke zu nähern und richtet sich nach einem arbeitspsychologischen Blick auf die intersubjektive Verarbeitung von arbeitsbedingten Belastungserlebnissen.

«Erst die Arbeit, dann das Vergnügen» (Kaluzza, 2018, S. 38)

Dieses vielverwendete Sprichwort protestantischer Arbeitsethik weist auf die hohe Bedeutung hin, die der Arbeit als Existenzsicherung und Identitätsbildung in modernen Gesellschaften zugeschrieben wird (Kaluzza, 2018, S. 38). Als Folge spielen Belastungen, die aus der Arbeitstätigkeit entstehen «eine herausragende Rolle für psychisches Wohlbefinden und körperliche Gesundheit» (ebd., S. 38). Um das Verhältnis von psychischer Belastung und

psychischer Beanspruchung, die terminologisch bereits eingegrenzt wurden (vgl. Kap. 1.2.1), differenzierter zu beschreiben, bedarf es der Einführung des Stressbegriffs.

2.3.1 Der Stressbegriff

Im Zusammenhang der Definition von Stress bestehen vielfältige Konzepte, die schwer übereinstimmbar sind oder sich widersprechen (Ulich & Wülser, 2018, S. 67). Aus einer arbeitspsychologischen Perspektive kann Stress allgemein als soziale oder emotionale Belastungserfahrungen für die psychophysiologische Gesundheit definiert werden (Kaluza, 2018, S. 15). Differenzierter wird Stress als objektiv reales oder «subjektiv wahrgenommenes *Ungleichgewicht* [Hervorhebung v. Verf.]» (Ulich & Wülser, 2018, S. 70) zwischen Zielsetzung und Ressourcen beziehungsweise zwischen dem Bedarf und dem Angebot definiert. Im alltäglichen Sprachgebrauch wird Stress oftmals einseitig als negativer äusserer Einfluss verstanden, dem der Mensch passiv empfangend als «hilfloses Opfer» (Kaluza, 2018, S. 15) ausgeliefert ist. Eine aktivierende Konnotation erhält der Stressbegriff, wenn er verwendet wird, um auf die eigene Bedeutung hinzuweisen (ebd., S. 15). Damit ist exemplarisch gemeint, dass man über die Aussage 'im Stress zu sein' darauf hinweist, gebraucht zu werden (ebd., S. 15).

2.3.2 Das Rahmenkonzept der Stress-Ampel

Nach der vorgenommenen terminologischen Eingrenzung des Stressbegriffs, kann folgend veranschaulicht werden in welcher Verbindung Belastung, Beanspruchung und Stress stehen. Dies geschieht mit dem «Rahmenkonzept [der] 'Stress-Ampel'» (Kaluza, 2018, S. 15):

Abbildung 4: Die drei Ebenen des Stressgeschehens («Stress-Ampel«)



Quelle: Kaluza, 2018, S. 16

Im Rahmenkonzept nehmen die «Stressoren» (Kaluza, 2018, S. 16) die Gestalt von Belastungsquellen¹² als äussere Einflüsse ein, die auf den Menschen einwirken. Die «persönlichen Stressverstärker» (ebd., S. 16) bezeichnen Persönlichkeitsmerkmale und beziehen sich auf den inneren Verarbeitungsprozess des Individuums, ausgelöst durch die Belastungsquelle. Wie und in welcher Intensität sich diese Verarbeitung vollzieht, hängt von der individuellen Persönlichkeit, als stabile innere Bedingung und der temporären Konstitution des Individuums ab, was sich in der Summe als intersubjektive Bewertung von Belastung zusammenfassen lässt (Groth, 2013, S. 72). Aufgrund ihrer Definition und basierend auf den Erkenntnissen zum Verhältnis von psychischer Belastung und Beanspruchung, können persönliche Stressverstärker als innere Bedingung im Rahmen der psychischen Beanspruchung und auf der Ebene der Belastungssteuerung verortet werden. Als «Stressreaktion» (Kaluza, 2018, S. 16) können sämtliche psychophysiologischen Antworten des Organismus auf eine Belastungsquelle verstanden werden. Stressreaktionen sind in der Psychologie nicht grundsätzlich negativ konnotiert und fördern, aus einer biologischen Perspektive betrachtet, die Aktivierung des Organismus (ebd., S. 18f.). Daraus folgernd sind Stressreaktionen kein Risiko für die Gesundheit (ebd., S. 20). Allerdings erweisen sie sich im Rahmen der leistungsbezogenen Anforderung, wie sie die Arbeitswelt erfordert, häufig als dysfunktional, da Stressreaktionen als körperliche und emotionale Aktivierung, die Anforderungsbewältigung eher behindern als unterstützen (ebd., S. 20).

2.3.3 Chronifizierter Stress und stressanfällige Organisationsmodelle

Stressreaktionen haben sich evolutionär betrachtet zur programmatischen Auseinandersetzung mit temporärer Gefahr entwickelt (Kaluza, 2018, S. 31). In der modernen Arbeitsgesellschaft definieren sich Belastungsquellen oft über eine langfristige und zirkuläre Qualität, was dazu führt, «dass der Organismus ständig in einer erhöhten Widerstandsbereitschaft gehalten wird» (ebd., S. 31) und versucht unter hohem Energieaufwand, ein neues Gleichgewicht gegenüber einem erhöhten Belastungsniveau aufrechtzuerhalten. Als Folge werden «chronifizierte Stressreaktionen» (ebd., S. 31) ausgemacht, welche die psychophysiologische Gesundheit angreifen. Im Zusammenhang dieser Chronifizierung wurden in der Arbeitspsychologie Organisationsmodelle beforscht und unterschieden, indem deren Arbeitsbedingungen in ihrer Stressanfälligkeit untersucht wurden (ebd. S. 38f.). Dabei erscheint das «Management by objectives» (ebd., S. 39) als indirekte Form der Unternehmenssteuerung für das Sampling der vorliegenden empirischen Studie, aufgrund des hohen Verantwortungsgrades sowie eines hohen Autonomiebedürfnisses (Mey, 2008, S. 161), als relevant. Bei dieser Organisationsform wird die Leistung nach dem erzielten Ergebnis bewertet und sämtliche Einflüsse der Leistungserbringung der Selbständigkeit der

¹² Die Terminologien Belastungsquelle, Stressor und Belastung werden als gleichbedeutend betrachtet.

Erwerbstätigen überlassen (Kaluza, 2018, S. 39). Die ergebnisorientierte, indirekte Steuerungsform kann sich durch den grossen Handlungsspielraum, verbunden mit einem hohen Autonomiegrad, auf die Erwerbstätigen durchaus motivierend auswirken (ebd., S. 39). Andererseits erkennt die Arbeitspsychologie darin die Gefahr der «interessierten Selbstgefährdung» (Peters, 2011, S. 105), indem unselbständig Erwerbstätige in Organisationsstrukturen wie selbständig Erwerbstätige behandelt werden und beginnen, sich «scheinbar freiwillig» (Kaluza, 2018, S. 40), mit Überzeit im Beruf, Einschränkungen im Privatleben sowie in Missachtung der eigenen Gesundheit, der Zielerreichung zu verschreiben.

Die in diesem Kapitel vorgestellte Stress-Ampel über das innere Belastungserleben, dient im nachfolgenden Übergang zur Empirie als strukturelle Grundlage. Sie wurde im Rahmen des empirischen Prozesses, in Anbetracht des Belastungserlebens sowie der Belastungssteuerung von Mandatsträger:innen des zivilrechtlichen Kindes- und Jugendschutzes, adaptiert und als Prozessmodell weiterentwickelt (vgl. Kap. 3.2.3).

3. Empirie

Die Strukturierung des empirischen Teils dieser Arbeit richtet sich nicht nur nach dem Ziel die Ergebnisse transparent darzustellen, sondern auch deren Erarbeitung transparent zu beschreiben. Damit dies möglich wird, ist folgend eine vorgelagerte Erklärung über die Grundsätze der Herangehensweise an die Forschung voranzusetzen, um das methodische Vorgehen und die Gestaltung des Ergebnisberichts zu begründen.

3.1 Empirische Grundhaltung

3.1.1 Deduktiv-induktiver Forschungsansatz mit kollektivistischem Fokus

Die vorliegende Studie verfolgt als Ziel ein kollektivistisches und somit induktives Erkenntnisinteresse, was auf Grundlage des nachfolgend beschriebenen Prozessmodells in Gestalt von Verhaltenstypologien der Belastungssteuerung zum Ausdruck gebracht wird. Dieser induktive Fokus darf das Subjekt und die Hintergründe seiner Verhaltensstrategien nicht gänzlich vernachlässigen. Vielmehr nährt ein wechselseitiges deduktiv-induktives Vorgehen im Forschungsprozess über die Suche nach individuellen Verarbeitungsmustern die analytische Erarbeitung von kollektiven Verhaltensstrategien.

3.1.2 Anonymisierungsgrad der Ergebnisse

Die Beschreibung des intersubjektiven Belastungserlebens stellt ein persönliches und sensibles Thema dar, das sich auch im Verhältnis der befragten Beistandspersonen zu ihren Organisationen äussert. Auf Grundlage dieser Feststellung war die Herangehensweise an die

Erhebung mit hohen Anonymisierungsansprüchen verbunden, um in den Gesprächen eine Tiefe zu finden die Möglichkeiten eröffnet, um für die Forschungsfrage differenzierbare Daten zu gewinnen. Diesen Voraussetzungen folgend, mussten mit den Befragten Vereinbarungen getroffen werden, die Rückschlüsse auf die Personen sowie die Institutionen, die sie beschäftigen, soweit möglich verhindern. Die Beschreibungen von Feldzugang, Sampling sowie die Darstellungen der Ergebnisse tragen diesen Rahmenbedingungen Rechnung, indem sie keine Fallportraits enthalten.

3.2 Empirische Grundlagen

Folgend werden, unter Berücksichtigung der empirischen Grundhaltung, der Feldzugang und das Sampling beschrieben. Weiter wird das Prozessmodell der Belastungssteuerung vorgestellt, das, in Adaption und Erweiterung des Rahmenkonzeptes der Stress-Ampel (Kaluza, 2018, S.16), entwickelt wurde und für die Erhebung und Analyse des Umgangs von Mandatsträger:innen des Kindes- und Jugendschutzes mit Belastungserfahrungen als strukturierende Grundlage diente.

3.2.1 Feldzugang

Der Feldzugang gestaltete sich über die schriftliche und telefonische Kontaktierung von Organisationsleitungen aus Diensten und Behörden der Region Nordwestschweiz. Im Zusammenhang des Erstkontaktes wurde das Erkenntnisinteresse der Studie skizziert und erfragt, ob die Organisation an einer Teilnahme interessiert ist. War dies der Fall, so wurden die Informationen durch die Leitungspersonen an die Mitarbeitenden weitergegeben, die sich anschliessend selbstständig für die Interviewteilnahme anmelden konnten.

Auswertend kann konstatiert werden, dass sich der Feldzugang sehr flüssig und einfach gestaltete, was sich in einem grossen Interesse an der Thematik der Belastungssteuerung von Seiten der Leitungen sowie durch die Teilnahmebekundungen der Mandatsträger:innen zeigte. Lediglich eine angefragte Organisation lehnte die Teilnahme an der Studie mit Verweis auf institutionelle Umstrukturierungen ab. Auf die angestrebte Zielgruppe bezogen, muss als Herausforderung für die Analyse erwähnt sein, dass es nicht möglich war ausschliesslich Mandatsträger:innen zu gewinnen, die sich isoliert in der Mandatsführung des zivilrechtlichen Kindes- und Jugendschutzes bewegen, was sich im Umstand ausweist, dass sich fünf der neun befragten Beistandspersonen auch mit Mandaten im Erwachsenenschutz befassen. Um die Erhebung und Darstellung der Ergebnisse in diesem Kontext möglichst homogen gestalten und die Einflussbereiche auf arbeitsbedingte Belastung bei der Analyse eingrenzen zu können, wurden die betroffenen Interviewpersonen im Rahmen der persönlichen Vorbesprechung, neben einer schriftlichen Vorinformation, angewiesen, sich im Rahmen ihrer Ausführungen gedanklich auf ihre Kindesschutzmandate zu fokussieren. Wenn im Zusammenhang des

Ergebnisberichts Aussagen angeführt werden, die fallspezifisch einer Situation des Erwachsenenschutzes entspringen, dann ist dies nur der Fall, wenn der Inhalt umfänglich auf den Kinderschutz übertragbar ist. Diese Fälle werden im Text jeweils sichtbar terminologisch gekennzeichnet.

3.2.2 Sampling

Die Angaben zum Sampling basieren auf den Kurzfragebögen (vgl. Anhang 1), die den Befragten im Vorfeld der Interviews zugestellt wurden. Das Sample besteht aus neun geschlechtergemischten Interviewpersonen aus fünf Organisationen der Region Nordwestschweiz¹³. Da die Zielgruppe der Erhebung vorab regional und basierend auf dem Tätigkeitsfeld eingegrenzt wurde, kann die Auswahl der Befragten forschungstheoretisch als Sampling nach spezifischen und vorab bestimmten Kriterien eingeordnet werden (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021, S. 233ff.). Die Interviews wurden mit den Personen einzeln geführt, womit die jeweilige Beobachtungseinheit mit der Samplingeinheit zusammenfiel (ebd., S. 230). Die Geschlechterverteilung hat sich im Rahmen des Feldzugangs zufällig über die Beistandspersonen, die sich für eine Teilnahme an den Interviews interessiert zeigten, ergeben. Die Verteilung der Geschlechter wird fortan nicht beschrieben, da der geschlechterspezifische Umgang mit arbeitsbedingter Belastung nicht Gegenstand des Erkenntnisinteresses dieser Studie ist.

Da die Berufs- und Lebenserfahrung als innere Bedingung der psychischen Beanspruchung eine Rolle spielt, erscheint es als relevant, dazu kurz einige quantifizierte Angaben zu machen. Wie beim Geschlecht ist die Verteilung von Alter und Dienstjahren im Rahmen des Samplings zufällig entstanden. Der Mittelwert des Alters der befragten Beistandspersonen liegt bei gerundeten 46.5 Jahren. Der diesbezügliche Median befindet sich bei 47 Jahren. Die beiden Alterspole befinden sich bei 32 beziehungsweise 62 Jahren. Der Mittelwert des Dienstalters als Mandatsträger:in im Kindes- und Jugendschutz wiederum liegt bei gerundeten sechs Jahren und der Median bei fünf Jahren. Die beiden Pole des Dienstalters verorten sich bei knapp zwei und vierzehn Jahren.

Im Zusammenhang der Qualifikation für die Mandatsführung weisen die Befragten entweder einen Bachelor in sozialer Arbeit an einer Fachhochschule (n=6) oder einen sozialpädagogischen Abschluss an einer höheren Fachschule (n=3) aus. Daneben verfügen mehr als die Hälfte der befragten Beistandspersonen entweder über eine Erstausbildung in einem disziplinfernen Beruf (n=2) oder über Weiterbildungen in verschiedenen Bereichen der sozialen Arbeit (n=5). Eine befragte Beistandsperson hat ihren Dienst als Mandatsträger:in direkt nach ihrer Ausbildung begonnen, ohne dazwischen bereits in anderen Tätigkeitsfeldern der sozialen Arbeit gearbeitet zu haben.

¹³ Das Sample vertritt alle Kantone der Nordwestschweiz (BS, BL, AG, SO).

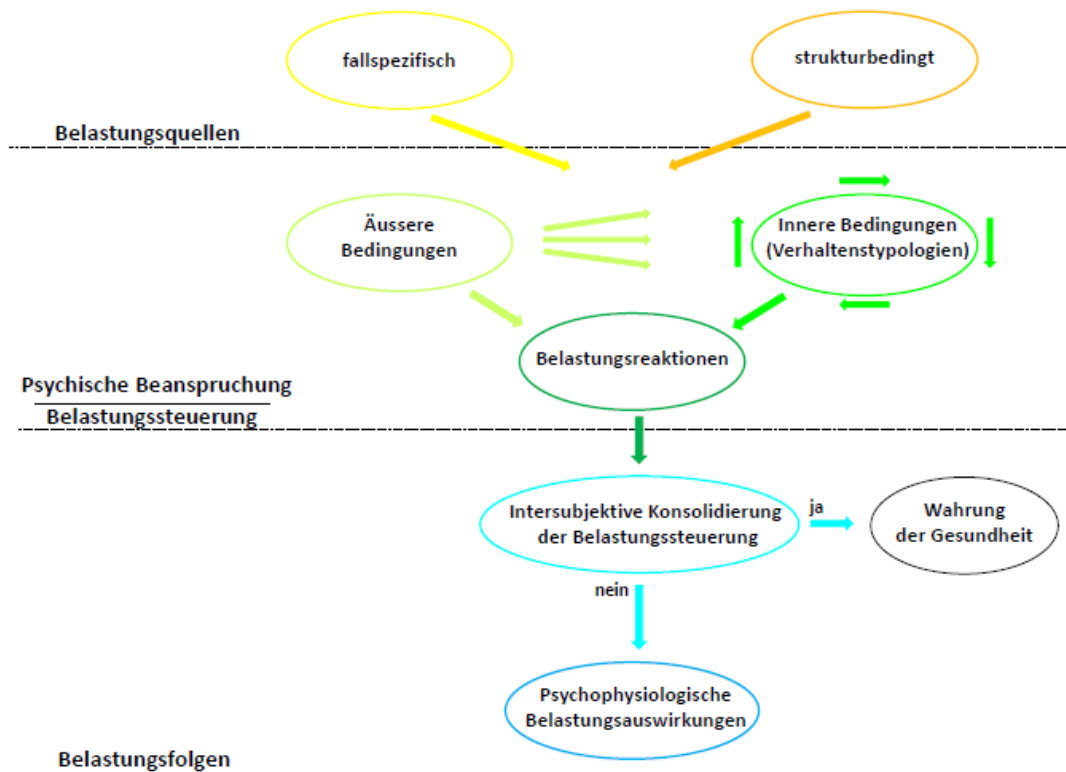
Im Kontext der numerischen Mandate weist der Mittelwert über das Sample gerundet achtzehn Kindes- und Jugendschutzmandate aus. Der Median beläuft sich in diesem Zusammenhang auf siebzehn Mandate. Auf die Beistandspersonen, die sowohl im Kindes- wie im Erwachsenenschutz tätig sind (n=5), lässt sich ein Mittelwert von gerundet 22 und ein Median von siebzehn Kindesschutzmandaten berechnen. Bei den Mandatsträger:innen die sich bei der Mandatsführung ausschliesslich im Kindes- und Jugendschutz bewegen (n=4), kann ein Mittelwert von zwanzig und ein Median von achtzehn ausgewiesen werden. Bei den Angaben zu den numerischen Mandaten muss beachtet werden, dass diese vom jeweiligen Arbeitspensum abhängig sind, was nicht erhoben wurde. Weiter muss bei der gemischten Mandatsführung berücksichtigt werden, dass die geführten Erwachsenenschutzmandate einen Einfluss auf die Anzahl der Kindesschutzmandate haben.

Abschliessend erscheint ein kurzer Blick auf die weiteren Aufgabengebiete wertvoll, um die Aufgabenvielfalt transparent zu machen. Grundsätzlich ist dabei zwischen einem angeordneten Bereich, in Zusammenarbeit mit der auftraggebenden Behörde und einem vereinbarten beziehungsweise freiwilligen Bereich, in Zusammenarbeit mit der Klientel zu unterscheiden. Im angeordneten Bereich lassen sich, für den zivilrechtlichen Kindes- und Jugendschutz gesprochen, die Abklärungen von Gefährdungsmeldungen (n=8), die Pflegefamilienaufsicht (n=3), die angeordnete Beratung (n=2) sowie die Erstellung von Unterhaltsverträgen (n=1) als mandatsflankierende Aufgaben nennen. Im vereinbarten Bereich weist sich die vereinbarte Beratung (n=7) als zusätzliche Aufgabe aus.

3.2.3 Das Prozessmodell der Belastungssteuerung

Als Grundlage für die Erhebung sowie die Analyse des empirischen Teils dieser Arbeit, wurde das Rahmenkonzept der Stress-Ampel (Kaluza, 2018, S.16) auf das Belastungserleben von Beistandspersonen im zivilrechtlichen Kindes- und Jugendschutz adaptiert und im Prozess der empirischen Forschung erweitert, was folgend als *Prozessmodell der Belastungssteuerung* visualisiert und beschrieben wird. Die Adaption sowie die Erweiterung umfassen die Transformation eines intersubjektiven Rahmenkonzeptes der Arbeitspsychologie in ein intersubjektives Prozessmodell der sozialen Arbeit, das äussere Einflüsse der arbeitsbedingten Rahmung miteinschliesst, weshalb die Transformation folgend einer Differenzierung bedarf. Im Zusammenhang dieser Beschreibung werden die unterschiedlichen Ebenen des Prozessmodells mit den Ebenen der Stress-Ampel kontextualisiert.

Abbildung 5: Prozessmodell der Belastungssteuerung



Quelle: Eigene Darstellung

Das Prozessmodell der Belastungssteuerung lässt sich in seiner Dynamik in drei Ebenen unterscheiden. Die Ebene der Belastungsquellen bezeichnet die Auslösung des Belastungserlebens. Im Unterschied zur Stress-Ampel bei welcher die Ebene als Stressoren bezeichnet ist (Kaluza, 2018, S.16), werden die *Belastungsquellen* beim Prozessmodell, bezogen auf das Belastungserleben von Mandatsträger:innen im Kindes- und Jugendschutz, als strukturbedingt und fallspezifisch differenziert.

Die persönlichen Stressverstärker der Stress-Ampel beziehen sich auf intersubjektive Persönlichkeitsmerkmale (ebd., S.16), die beim Prozessmodell im Rahmen der *psychischen Beanspruchung* beziehungsweise auf der Ebene der *Belastungssteuerung* als *innere Bedingungen* beschrieben sind. Für die Belastungssituation von Beistandspersonen wird diese Ebene mit *äusseren Bedingungen* ergänzt, in der Annahme, dass sich in der Rahmung von Belastungserfahrungen stabile oder temporäre Faktoren befinden, welche die Belastungssteuerung stützend oder belastungsfördernd beeinflussen. In Abgrenzung zu den auslösenden Belastungsquellen, rahmen die äusseren Bedingungen die Belastungssteuerung und werden durch den intersubjektiven Prozess der psychischen Beanspruchung individuell und qualitativ aufgeladen. Im belastungsfördernden Zusammenhang können äussere Bedingungen, im Falle einer nachhaltigen Wirkung, auch eine auslösende Qualität entwickeln und stellen dann selbst eine Belastungsquelle dar. Im Einfluss äusserer Bedingungen als Stimuli, lassen sich durch das Zusammenwirken verschiedener innerer Bedingungen

Verhaltenstypologien erkennen, die in Anbetracht der Belastungsquelle spezifische *Belastungsreaktionen* hervorrufen. Die psychische Beanspruchung als Terminus der Belastungssteuerung umfasst dabei die gesamte Verarbeitungsdynamik, bestehend aus äusseren und inneren Bedingungen sowie der daraus resultierenden Belastungsreaktionen. Auf der dritten Ebene hält die Stress-Ampel fest, dass Stressreaktionen die langfristig wirken, zu «Erschöpfung und Krankheit» (Kaluza, 2018, S.16) führen. Das Prozessmodell der Belastungssteuerung trägt diesem Umstand im Rahmen der *psychophysiologischen Belastungsauswirkungen* auf der Ebene der *Belastungsfolgen* Rechnung. Diesen Auswirkungen ist der Prozessschritt der *intersubjektiven Konsolidierung der Belastungssteuerung* vorgelagert, was der arbeitspsychologischen Feststellung folgt, dass Stress- beziehungsweise Belastungsreaktionen kein grundsätzliches Risiko für die Gesundheit darstellen (ebd., S. 20). Dabei umfasst die Konsolidierung die innere Auseinandersetzung mit der gewählten Belastungsreaktion beziehungsweise der Entlastungsstrategie. Finden die Mandatsträger:innen in diesem Prozess Selbstbestätigung, gemessen an ihrem Gesundheitszustand und gemessen am Verlauf der belastungsauslösenden Situation, so ist es ihnen möglich ihre psychophysiologische Gesundheit zu wahren. Die Konsolidierung kennzeichnet somit die subjektive Erfahrung eines gesundheitserhaltenden Umgangs mit Belastung. Gelingt die Konsolidierung der Belastungssteuerung nicht, so führt dies, wie bei der Stress-Ampel als Erschöpfung und Krankheit bezeichnet, zu kurz- oder langfristigen Belastungsauswirkungen auf die psychophysiologische Gesundheit.

3.3 Methodisches Vorgehen

Im folgenden Abschnitt wird das Vorgehen bei der Erhebung und der Analyse beschrieben, die methodologisch auf der Struktur des Prozessmodells der Belastungssteuerung aufgebaut wurden.

3.3.1 Problemzentrierte Interviews nach Witzel (1985)

Als Erhebungsmethode wurde das problemzentrierte Interview nach Witzel (1985, S. 227ff.) gewählt. Im Zentrum problemzentrierter Interviews steht eine Gesprächsstruktur, deren Problemstellung theoretisch durch die Forschenden eruiert wurde, bevor sie im Interview thematisiert wird (ebd. S. 230), ohne sich der subjektiven Perspektive der interviewten Person und einer offenen Erzählung zu verschliessen (Schmidt-Grunert, 1999, S.41). Die Eruiierung erfolgt dabei auf Basis einer kritischen Analyse des Forschungsstandes, der sowohl Theorien wie auch empirische Untersuchungen zum Themenbereich beinhaltet (Witzel, 1985, S. 230). Die Interviewform vereint ein deduktives und induktives Vorgehen, was bedeutet, dass das Interesse sowohl individuellen Verarbeitungs- wie auch kollektiven Verhaltensmustern gilt

(Witzel, 1982, S. 67). Grundlegend für problemzentrierte Interviews sind drei Prinzipien: Die Problemzentrierung, die Gegenstandsorientierung sowie die Prozessorientierung (Schmidt-Grünert, 1999, S. 42). Die Problemzentrierung weist auf die Reflexion des theoretischen Ausgangspunktes hin, der ein gesellschaftliches Problem aufgreift. Des Weiteren umfasst das Prinzip die Notwendigkeit der Eingrenzung des Forschungsgegenstandes, um diesen bewältigbar zu halten (ebd. S. 42). Das Prinzip der Gegenstandsorientierung umfasst die Notwendigkeit für die Forschenden dem Untersuchungsfeld unvoreingenommen zu begegnen (ebd. S. 42). Die Prozessorientierung wiederum beinhaltet das Prinzip im Forschungsprozess von Erhebung und Auswertung zirkulär zu reflektieren, um offen gegenüber neuen Erkenntnissen und Vorgehensanpassungen zu bleiben (ebd. S. 42).

Die Wahl von problemzentrierten Interviews erscheint gemessen an der Problem- und Fragestellung dieser Forschungsstudie als sinnvoll. Sie schliesst eine theoretische Auslegung ein, die in der Struktur der Interviews Niederschlag findet, was dem Vorgehen der mehrdimensionalen, theoretischen Auslegeordnung sowie der systematischen Implementierung des Prozessmodells der Belastungssteuerung in die Erhebung entspricht. Des Weiteren zeichnet sich die Erhebungsmethode in einem deduktiv-induktiven wechselseitigen Vorgehen aus, was gemessen an der gewählten Forschungsfrage sowie dem Prozessmodell als anschlussfähig betrachtet werden kann, da sich diese sowohl an inneren beziehungsweise subjektorientierten sowie äusseren beziehungsweise kollektiv geltenden Bedingungen des Belastungserlebens orientieren.

Wie beim Sampling erwähnt, wurden im Vorfeld der Interviews Kurzfragebögen an die Interviewpersonen verschickt, die eine Themenskizze flankierte. Der Zweck dieser Vorinformationen diente der Anregung einer gedanklichen Einstimmung der Befragten auf ihre Belastungserlebnisse in Kindes- und Jugendschutzmandaten, ohne die Fragen des Interviewleitfadens (vgl. Anhang 2) inhaltlich vorwegzunehmen. Ziel der gedanklichen Einstimmung war es einen Erzählfluss als Einstieg in die Interviews zu fördern, um einem rein schematischen Frage-Antwort-Wechselspiel vorzubeugen (Witzel, 1985, S. 236). Der Interviewleitfaden, der für die Befragten nicht einsehbar war, wurde über das erarbeitete theoretische Vorwissen und auf Grundlage des Prozessmodells der Belastungssteuerung strukturiert und diente im problemzentrierten Sinne als Kontrollinstrument, um im Rahmen der Interviews zirkulär auf die vorbestimmten Problemstellungen zurückkommen zu können (Schmidt-Grünert, 1999, S. 42). Die neun Interviews wurden in den institutionellen Räumlichkeiten der Dienste und Behörden geführt und mit einem Diktiergerät aufgenommen. Durch die anschliessende Erstellung eines Postskriptums, war es möglich für die nachfolgende Analyse subjektive Eindrücke festzuhalten, die durch das Diktiergerät nicht erfasst werden konnten (ebd., S. 43) und die für die Analyse eine potenziell verwertbare Bedeutung hatten. Die, von den Befragten gewählten, Räumlichkeiten entsprachen in allen neun Fällen der

Bedingung ein vertrauliches Gespräch zu ermöglichen. Die Gespräche wurden nach Abschluss der Interviewphase in vollem Umfang mit einer computergestützten Software transkribiert.

3.3.2 Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2022)

Auf Grundlage des Prozessmodells der Belastungssteuerung als Forschungskonzept und in der Folge von Erhebung und Transkription, wurde das erhobene Datenmaterial mit der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2022, S. 129ff.) ausgewertet.

Die zentrale Bedeutung von qualitativen Inhaltsanalysen ist in der Kategorienbildung zu betrachten (Kuckartz, 2022, S. 70). Sie dient der Reduktion von Komplexität im erhobenen Datenmaterial (Früh, 2017, S. 44), wobei die Kategorien einer genauen Definition bedürfen und in einem Kategorienhandbuch geordnet werden, das folgend als Leitfaden für das Codieren des Datenmaterials dient (Kuckartz, 2022, S. 65ff.). Die Forschungsfrage bildet im Ablaufschema qualitativer Inhaltsanalysen den Ausgangspunkt (ebd., S. 106). Qualitative Inhaltsanalysen betrachtet die Forschungsfrage im Rahmen ihres Ablaufs über fünf allgemeine Methodenbereiche (Textarbeit, Katogoreinbildung, Codierung, Analyse und Ergebnisdarstellung) in einem vorläufigen Stadium, was bedeutet, dass sie zirkulär in allen methodischen Schritten kritisch reflektiert, deduktiv reduziert oder induktiv erweitert werden kann (ebd., S. 107). Bei der inhaltlich strukturierenden Variante verfolgt die Bildung von Kategorien sowie die Codierung darauf aufbauend ein mehrstufiges Verfahren, welches zwischen den Polen der Deduktion und Induktion hin und her pendelt (ebd., S. 129). In diesem Sinne verfolgt die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse die gleiche Wechselwirkung von Deduktion und Induktion wie die vorgelagerten Erhebungsmethode dieser Forschungsstudie, was zum Schluss führt, dass die Erhebung und die Analyse methodologisch aneinander anschlussfähig sind.

Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse umfasst sieben Phasen, die im Kontext der Auswertung der vorliegenden Studie erarbeitet und in leichter Abweichung um eine Phase ergänzt wurden. Die Auswertung wurde mit Hilfe einer computergestützten Analyse-Software vorgenommen.

3.3.2.1 Grobe Textverarbeitung am Forschungskonzept

In Abweichung zum Ablaufmodell der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse gestaltete sich der Einstieg in die Auswertung nicht über Fallzusammenfassungen (Kuckartz, 2022, S.119ff.), sondern über eine grobe Textverarbeitung des gesamten Datenmaterials anhand der drei Ebenen des Prozessmodells der Belastungssteuerung (Belastungsquellen, psychische Beanspruchung, Belastungsfolgen). Die alternative Wahl des Einstiegs fand, im Rahmen einer reflexiven Vergegenwärtigung der Entstehung des Datenmaterials (ebd., S. 119), ihre Ursache

in der Systematik der Erhebung auf Grundlage des Prozessmodells, was dazu führte, dass das generierte Datenmaterial bereits eine Vorstruktur aufwies. Die Textverarbeitung umfasste die Kennzeichnung von Textstellen, die den drei Ebenen des Prozessmodells zugeordnet werden konnten. Sie diente dabei auch einer ersten Erprobung und Verifizierung der Modellebenen. Der Analyseschritt der Fallzusammenfassungen in angepasster Form wurde zu einem späteren Auswertungszeitpunkt angewendet, um das analysierte Datenmaterial nochmals aufzubrechen, was der Verhinderung von blinden Flecken bei der Auswertung dienen sollte.

3.3.2.2 Deduktive Bildung von Hauptkategorien

Auf Grundlage der ersten Erkenntnisse durch die grobe Textverarbeitung wurden die drei Ebenen des Prozessmodells der Belastungssteuerung in Hauptkategorien ausgebaut und differenziert. Diese Differenzierung als deduktive Bildung der Hauptkategorien vollzog sich neben der Anlehnung an das Prozessmodell (Kuckartz, 2022, S. 73) auf Basis von zwei weiteren Quellen: Der theoretischen Grundlage (ebd., S. 72), die dem empirischen Teil dieser Arbeit vorgelagert ist sowie der «subjektiven Theorie» (ebd., S. 73) und somit der eigenen Praxiserfahrung als Berufsbeistand im Kindes- und Jugendschutz. Die in dieser Phase gebildeten acht Hauptkategorien wurden in einem Kategorienhandbuch (vgl. Anhang 3) für den weiteren Codierprozess definiert.

3.3.2.3 Erster Codierprozess am gesamten Datenmaterial

Basierend auf den definierten Hauptkategorien wurde das Datenmaterial systematisch und sequenziell codiert.

Abbildung 6: Hauptkategoriensystem

MAXQDA 2022

22.12.2022

Liste der Hauptkategorien

Liste der Codes	Häufigkeit
Codesystem	674
Belastungsquellen	117
Anforderungen als Belastungsquellen	54
Strukturelle Belastungsquellen	40
Fallspezifische Belastungsquellen	23
Psychische Beanspruchung	499
Äussere Bedingungen	112
Innere Bedingungen	193
Belastungsreaktionen	194
Belastungsfolgen	40
Intrasubjektive Konsolidierung der Belastungssteuerung	26
Psychophysiologische Belastungsauswirkungen	14
Sonstiges	18
Anforderung als Aufgabe	18

Quelle: Eigene Darstellung (MAXQDA 2022)

Während dem Codierprozess konnten Erkenntnisse gesammelt und dokumentiert werden, die als Grundlage der darauffolgenden Bildung von Subkategorien dienten.

3.3.2.4 Induktive Bildung von Subkategorien

Bei der induktiven Bildung von Subkategorien wurden die Hauptkategorien der Belastungsquellen sowie der psychischen Beanspruchung in Subkategorien ausdifferenziert, die für die jeweiligen Ebenen des Prozessmodells und somit als Erkenntnisse für die Studie eine zentrale Bedeutung auswiesen (Kuckartz, 2022, S. 138). Auf eine weitere Ausdifferenzierung bei der Ebene der Belastungsfolgen wurde verzichtet, da aufgrund der relativ geringen Resonanz eine höhere Trennschärfe für den folgenden Analyseprozess als nicht zielführend erschien. Die induktive Bildung von Subkategorien wurde im fließenden Übergang zur Phase des zweiten Codierprozesses vorgenommen.

3.3.2.5 Zweiter Codierprozess am gesamten Datenmaterial

In dieser Phase wurde das gesamte Datenmaterial mit dem gebildeten Subkategoriensystem (vgl. Anhang 4) codiert, was sich systematisch auf Grundlage des Prozessmodells der Belastungssteuerung über die Ebenen der Belastungsquellen sowie der psychischen Beanspruchung vollzog. Im Rahmen des zweiten Codierprozesses wurden im Bereich der inneren Bedingungen auf der Ebene der psychischen Beanspruchung des Prozessmodells vier Verhaltenstypologien entwickelt, auf die im Ergebnisbericht näher eingegangen wird.

3.3.2.6 Themenmatrix mit Fallzusammenfassungen und fallinternen Clustern

Wie bei der ersten Phase beschrieben, wurde auf eine initiierende Textarbeit als Einstieg in die Auswertung, an Stelle einer groben Textverarbeitung anhand der drei Ebenen des Prozessmodells, verzichtet. Um aufgrund dieses selektiven Einstiegs die Existenz blinder Flecken innerhalb des codierten Datenmaterials zu reduzieren, wurden in dieser Phase, neben den bereits codierten Segmenten, nochmals alle Fälle des Samplings durchgearbeitet, um nicht codierte Stellen, die einen Erkenntniswert für die Studie aufwiesen, ausfindig zu machen. In Verbindung dieser neu entdeckten Passagen und den bereits codierten Stellen, wurden für alle Fälle in der Systematik der gebildeten Hauptkategorien Fallzusammenfassungen erarbeitet und als Themenmatrix (Kuckartz, 2022, S. 144) visualisiert (vgl. Anhang 5). Am Ende einer jeden Spalte, die einer Hauptkategorie zugeordnet war, wurden Besonderheiten und Cluster auf der Ebene der Subkategorien festgehalten.

Abbildung 7: Besonderheiten und Cluster der Themenmatrix (Auszug)

Fall	Belastungsquellen	Innere Bedingungen	Äussere Bedingungen	Belastungsreaktionen	Auswirkungen	Konsolidierung
Person A	<u>Besonderheiten:</u> - Cluster bei Subkategorie «Erwartungskonflikt mit der Klientel» (6) - Häufiges Schmunzeln oder Lachen bei ernstem Inhalt		<u>Besonderheiten:</u> - Betonung des «wir» beihaltungsfragen und Abläufen -> typische Beziehung zu «innere Bedingung_Teamzugehörigkeit» und atypische Beziehung zu «innere Bedingung_Autonomiebedürfnis»			
Person E	<u>Besonderheiten</u> - Die Fallbelastung muss im Kontext der hohen Fluktuation bzw. der vakanten Stellen im Team betrachtet werden - Cluster bei «Qualität der Fallbelastung vs. Ressourcen» (5)	<u>Besonderheiten</u> - Cluster bei «Berufs- und Lebenserfahrung» (5) - Bezieht sich bei Herausforderungen, Belastungen und Entwicklungspotenzial häufig auf die fehlende Routine	<u>Besonderheiten:</u> - Die Schilderungen von E beziehen sich äusserst selten auf äussere Bedingungen (2 Codierungen)	<u>Besonderheiten</u> - Cluster bei «Kinderfokus» (7), bei «Aushalten» (6) und bei «Abschalten» (5)	<u>Besonderheiten</u> - E benennt im Interview an 6 Stellen Belastungsauswirkungen	<u>Besonderheiten</u> - E benennt im Interview an 5 Stellen persönliche Konsolidierungsmomente

Quelle: Eigene Darstellung

Die Visualisierung von Fallzusammenfassung, Besonderheiten und Clustern der Hauptkategorien, halfen dabei die fallinternen Elemente mit zentraler Bedeutung zu entdecken. Dies wiederum bildete die Grundlage für die fallübergreifende Verknüpfung dieser Elemente im Rahmen der folgenden Analysephase.

3.3.2.7 Analyse der Beziehungen zwischen Haupt- und Subkategorien

Diese Phase der Analyse bildete ein hybrider Prozess, bestehend aus drei aufeinanderfolgender und mitunter ineinandergreifender Methoden: Der Analyse entlang der Hauptkategorien (Kuckartz, 2022, S. 148f.), der Analyse von Zusammenhängen zwischen den Subkategorien einer Hauptkategorie und der Analyse von Verknüpfungen zwischen den Hauptkategorien (ebd., S.149f.). Im Zusammenhang dieser Analysephase muss beachtet werden, dass den Hauptkategorien im Prozessmodell der Belastungssteuerung, welches vor der Erhebung entwickelt und während der Auswertung verfeinert wurde, bereits ein vorläufiger Platz in der Dynamik der Belastungsverarbeitung zugeordnet war. Somit bildete die Analyse der Verknüpfungen von Haupt- und Subkategorien mit Hilfe der drei genannten Verfahren auch eine Form von Revision und Verifizierung der Abläufe des Prozessmodells.

Die Analyse entlang der Hauptkategorien basierte auf den zentralen Erkenntnissen von Fallzusammenfassungen, Besonderheiten und Clustern, die fallübergreifend in der vorangegangenen Auswertungsphase erarbeitet wurden. Weiter orientierte sich das Verfahren am Ablauf des Prozessmodells der Belastungssteuerung und bildet die Struktur des nachfolgenden Ergebnisberichtes ab.

Die Analyse von Zusammenhängen zwischen den Subkategorien wurde selektiv besonders differenziert bei der Hauptkategorie der inneren Bedingungen vorgenommen. Dabei konnten durch die Verknüpfung verschiedener innerer Subkategorien vier Verhaltenstypologien herausgearbeitet und im nachfolgend dritten Analyseverfahren mit Subkategorien anderer Hauptkategorien im Ablauf des Prozessmodells kontextualisiert werden. Der selektiv-

differenzierte Blick auf die Hauptkategorie der inneren Bedingungen bedeutet dabei nicht, dass den anderen Hauptkategorien im Rahmen des zweiten Analyseverfahrens keine Beachtung geschenkt wurde. So konnten bei weiteren Hauptkategorien Zusammenhänge zwischen den Subkategorien erkannt, analysiert und im Ergebnisbericht abgebildet werden.

Durch das dritte Verfahren der Analyse wurden verschiedene Hauptkategorien und deren Subkategorien in eine Beziehung gesetzt. Basierend darauf wurden, wie eingangs dieses Abschnittes erwähnt, die Schnittstellen sowie die Verortung der Hauptkategorien im Prozessmodell der Belastungssteuerung anhand der Analyseerkenntnisse verglichen und revidiert.

3.3.2.8 Verschriftlichung der Ergebnisse

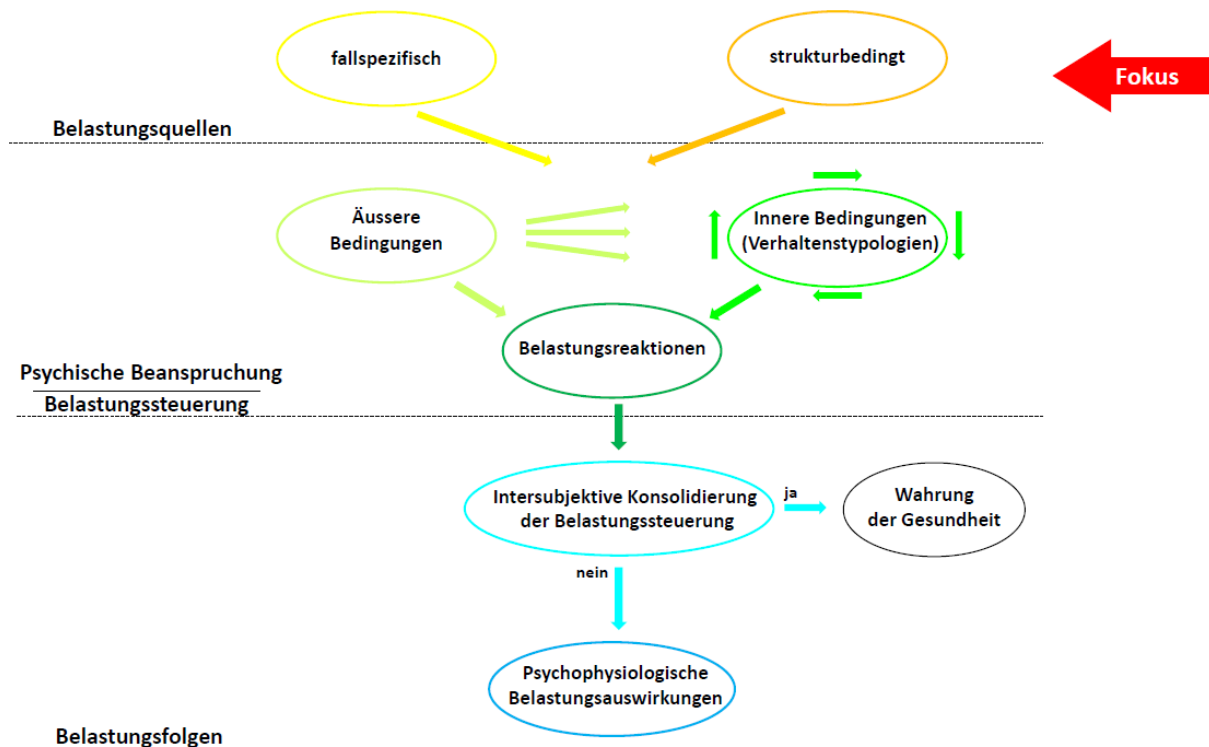
Bei der abschliessenden Auswertungsphase wurde die Summe der, für die Forschungsfrage, bedeutsamen Erkenntnisse im Ergebnisbericht dokumentiert. Die Verschriftlichung kann dabei nicht gänzlich von den vorangegangenen Analyseverfahren isoliert betrachtet werden. Dies bedeutet, dass die Ergebnisdokumentation durchaus auch die Form einer Zusammenführung von bereits geschriebenen Textbausteinen (Kuckartz, 2022, S. 154) der vorangegangenen Analyse von Beziehungen zwischen Haupt- und Subkategorien bekleidete.

4. Ergebnisse

Im nachfolgenden Ergebnisbericht, wird das Prozessmodell der Belastungssteuerung mit einem Fokus auf die jeweilige Modellebene visualisiert, was einer nachvollziehbaren Ergebnispräsentation dienen soll. Des Weiteren werden, im zirkulären Rückbezug auf das Datenmaterial, Zitate der Befragten zur Erkenntniserläuterung verwendet und in kursiver Schrift gekennzeichnet.

4.1 Belastungsquellen

Abbildung 8: Prozessmodell der Belastungssteuerung (Fokus Belastungsquellen)



Quelle: Eigene Darstellung

Dieser Abschnitt richtet sich nach dem Teil der Forschungsfrage, der sich mit Herausforderungen der Arbeitswelt als potenzielle Belastungsquellen sowie mit explizit geäußelter, arbeitsbedingter Belastung durch die befragten Beistandspersonen befasst. Grundsätzlich lassen sich zwei Formen arbeitsbedingter Belastung unterscheiden: Die strukturbedingte und die fallspezifische Arbeitsbelastung.

4.1.1 Strukturbedingte Belastungsquellen

Basierend auf den Schilderungen der Befragten entsteht strukturbedingte Belastung auf drei Ebenen. Erstens durch die Aufgabenvielfalt auf der Auftragsebene, zweitens findet Belastung auf personeller Ebene innerhalb der Organisation oder drittens im Rahmen der Zusammenarbeit auf der interdisziplinären Ebene statt.

4.1.1.1 Aufgabenvielfalt als Belastung

Belastung in Bezug auf eine Aufgabenvielfalt entwickelt sich dann, wenn die Beistandspersonen aufgrund einer hohen Aufgabendichte und zeitgleich auftretender Dringlichkeiten unter Handlungsdruck geraten oder eine Aufeinanderfolge emotional aufgeladener Fallsituationen zu verarbeiten haben. Exemplarisch berichtet dazu eine Beistandsperson, die neben angeordneten Gefährdungsabklärungen, Beratungen und vereinbarter Fallbegleitung neunzehn Kindeschutzmandate führt, von einer Abfolge von zwei Gesprächen am gleichen Nachmittag, welche die Thematik der physischen Gewalt beinhalteten:

«Der Vater war im Gespräch sehr bedrohlich und ist die Mutter auch körperlich angegangen. (...) Das ist ein Paradebeispiel für einen Tag mit hoher Belastung, weil ich gerade danach noch ein anderes Gespräch hatte (schmunzelt), mit einer anderen Familie, wo es um Gewalt zwischen den Elternteilen geht wo eine Trennungssituation noch im Raum steht. (...) Das war an dem Tag auf jeden Fall ungünstig, dass dieses Gespräch noch stattgefunden hat. Ich habe gemerkt, dass es eine sehr hohe Last war, ähm dass das Gespräch danach hat zwei Stunden gedauert, das ist dann natürlich an sich auch schon mal eine Herausforderung und ich habe gemerkt, dass das eigentlich zu viel war für so einen Arbeitstag. Also ich war, ich war platt würde ich jetzt ähm mal salopp sagen. Ich war schon sehr sehr erschöpft an dem Abend und ähm habe sicherlich Emotionen und Gedanken an dem an dem Nachmittag mit nach Hause genommen.»

Die Vielfalt der Aufgaben beinhaltet neben einem reinen Bezug auf die Anzahl der zivilrechtlichen Mandate auch den Umstand, dass die Aufgabenprofile der befragten Beistandspersonen neben der Mandatsführung weitere Prozesse vereinen, die in den Bereichen von vereinbarter Beratung oder zivilrechtlich angeordneter Kindeswohlabklärung liegen. Belastung aufgrund von Aufgabenvielfalt mit Fokus auf eine hohe Fallzahl spielt bei den befragten Mandatsträger:innen eine bedeutende Rolle, die sowohl im Kindes- wie auch im Erwachsenenschutz tätig sind. Beistandspersonen die sich berufsbedingt ausschliesslich mit dem Kindes- und Jugendschutz befassen, benennen die Anzahl der zivilrechtlichen Mandate – isoliert betrachtet - nicht als Belastungsfaktor.

4.1.1.2 Belastung im personellen Kontext

Belastung im personellen Kontext steht mit dem Vorgang der Fluktuation innerhalb der Organisation oder einem subjektiv empfundenen Qualitätsgefälle unter den Mitarbeitenden in Verbindung. Die Fluktuation auf Leitungsebene führt bei Beistandspersonen zu einer Desorientierung bei Verantwortlichkeiten und Abläufen, was verunsichernd und belastend wirkt. Dabei entsteht bei den Beistandspersonen das Gefühl den Herausforderungen ihrer Arbeitswelt ohne Rückhalt gegenüberzustehen. Kumuliert sich die Instabilität oder ein Vakuum

auf der Führungsebene mit einer hohen Fluktuation im Team, so verstärkt dies die Belastung, da der fehlende Rückhalt auch auf der Teamebene unzureichend aufgefangen werden kann. Ein Beistand mit mehrjähriger Diensterfahrung führt dazu aus:

«Wir sind jetzt hier sehr belastet oder fast überlastet, also wir sind jetzt von einem 5er-Team sind wir jetzt noch 3. Jetzt hier am Freitag hat noch eine Neue angefangen, aber es ist halt einfach oder, die Leitung ist gegangen, wir haben alle Fälle auch übernehmen müssen. (...) Das heisst wir sind jetzt wieder fast führungslos und das geht einfach nicht oder? (...) Ich denke einfach so, allgemein habe ich das Gefühl ist so ein bisschen der Wurm drin auf diesem Dienst jetzt gerade speziell. Ja aber das liegt nicht an mir diesen auszugraben, sondern das ist Führungsebene, wie man das macht, wie man strukturiert, wer hat welche Verantwortung und so weiter und so fort.»

Im Kontext obiger Schilderungen muss erwähnt werden, dass Fluktuation im Team auch Folge der Instabilität auf der Leitungsebene sein kann und nicht unbedingt parallel damit einhergeht. Ein anderer Faktor, welcher das Klima unter den Mitarbeitenden einer Organisation negativ beeinflusst und belastend wirkt, stellt das Misstrauen im Kontext der geleisteten Arbeitsqualität dar, was folgend von einem Mandatsträger als Gefühl der Ohnmacht beschrieben wird:

«Es gibt vielleicht Mitarbeiter, wo man vielleicht nicht so glücklich ist, gerade wenn sie einen unterstützen sollten und ich glaube diese Machtlosigkeit, dass du nichts dagegen unternehmen kannst. Das ist das glaube ich was dann eher so ein bisschen belastend ist, weil man arbeitet oder man sieht, dass vielleicht dort der Eine wirklich immer wieder Fehler macht und so, man meldet das und es passiert nichts.»

Die erlebte Ohnmacht begründet sich als Belastungserlebnis in der Abhängigkeit die im Rahmen eines Teams bei der Mandatsführung, mit Blick auf Vertretungs- und Unterstützungsaufgaben, vorherrschend ist. Eine Beiständin einer anderen Organisation beschreibt diese Abhängigkeit wie folgt:

«Wir sind aufeinander angewiesen, wir müssen uns gegenseitig vertreten und wenn eine Person nicht gut genug arbeitet, muss die Andere so oder so für sie zahlen irgendwann, früher oder später, weil eben wenn jemand ähm fehlt aus irgendeinem Grund, dann ist der Vertreter, die Vertreterin da und muss dann irgendwie was flicken, was nicht so rund lief. Von dem her, ich denke es wie auf einem, also ich segle nicht (lacht) aber ich kann mir vorstellen, dass auf einem Segelschiff muss es ganz genau funktionieren, dass jede Person ihre Rolle vollumfänglich wirklich ausübt so gut es geht, um die anderen nicht zu belasten und das ist nicht immer der Fall (...) und dann passiert es und das ärgert, weil wir eben ein bisschen am Limit laufen.»

Wenn in einem Team durch Arbeitsausfall oder ein subjektiv empfundenes Qualitätsgefälle im Kontext der geleisteten Arbeit, Belastung in Abhängigkeit der Mitglieder untereinander übertragen wird, so büsst das Team seine Funktion als Gefäß der Unterstützung und des Rückhalts ein und erscheint selbst als Belastungsfaktor.

4.1.1.3 Belastung im interdisziplinären Kontext

Belastungsquellen im interdisziplinären Kontext hängen eng mit dem Umstand des Erwartungskonfliktes an die Arbeit der Beistandspersonen zusammen und betreffen insbesondere das Verhältnis von Mandatsträger:innen und auftraggebender Behörde. Beistandspersonen sind in der Mandatsführung auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der auftraggebenden Behörde angewiesen. Befindet sich diese Zusammenarbeit im Erwartungskonflikt, so kann dies bei den Beistandspersonen nicht nur zu einem Gefühl der Arbeitsbehinderung führen, sondern auch als fehlende Wertschätzung gegenüber der eigenen Arbeitsleistung belastend wirken. Ein Beistand mit mehrjähriger Diensterfahrung berichtet dazu von einem belasteten Verhältnis zur auftraggebenden Behörde, das ihn persönlich angreift:

«Ich würde in dem Zusammenhang hier auch noch die KESB erwähnen (...), wo Entscheidungen fallen, die für mich nicht nachvollziehbar sind und ähm die für mich gegen das Kindeswohl gerichtet sind. (...) Also verstehen Sie ich versuche höflich zu sein, meine Arbeit gut zu machen, wenn dann ähm die KESB meinen sollte, aufgrund weil ich eine Nervensäge bin ähm mich da irgendwie negativ behandeln zu müssen, dann ist das ihre Sache, ja.»

Eine weitere Ebene potenzieller interdisziplinärer Erwartungskonflikte stellt die Zusammenarbeit mit Fachpartner:innen, insbesondere der Schule, dar. In diesem Zusammenhang sehen sich Mandatsträger:innen mit hohen Erwartungen, einem zugewiesenen Handlungsdruck sowie einer Verantwortungsüberfrachtung ausgesetzt. Eine Beiständin beschreibt diesen Überfrachtungsprozess folgend:

«Wenn dort [in der Schule] alles ausgeschöpft ist ähm ist die Erwartung an uns, dass wir jetzt schnell handeln. Also wir kommen ins Spiel, wenn alles - also nicht immer, oft wurde wirklich nicht alles ausgeschöpft aber - wenn es richtig brennt und dann ist die Erwartung, dass wir die Lage retten und zwar jetzt und dabei entziehen sich die jeweiligen Involvierten oft aus der Verantwortung und deponieren quasi die Last und sagen: "Jetzt, ich will nicht mehr" und das ist (lacht), das ist dann schwierig.»

In der oben angeführten Aussage wird im Rahmen von zwei Faktoren eine Verantwortungsdiffusion im Rahmen der interdisziplinären Zusammenarbeit von Beistandspersonen und Fachpartner:innen beschrieben, die als belastungsträchtig angesehen werden kann. Zum einen führt der fehlende Konsens über Verantwortlichkeiten oder das

Unwissen über die jeweiligen Kompetenzrahmen dazu, dass sich die Beistandsperson nicht rechtzeitig in die Situation involviert fühlen, zum anderen folgt auf den Zeitpunkt der Involvierung bei den Fachpartner:innen der Verantwortungszug, was die Mandatsträger:innen in diesen Situationen mit einem Gefühl der Verantwortungsüberfrachtung zurücklässt.

4.1.2 Fallspezifische Belastungsquellen

4.1.2.1 Belastungserleben in der Zusammenarbeit mit der Klientel und den Adressat:innen

Im Zentrum einer gelingenden Mandatsführung steht aus Sicht der Mandatsträger:innen die Entwicklung eines stabilen Arbeitsbündnisses zur Klientel, das sich mit Verweis auf die Verantwortungsrechte und -pflichten für die Kinder und Jugendlichen, in erster Linie an die Eltern richtet. Im Kern der Bemühungen um eine Arbeitsbeziehung befindet sich für die Befragten aber der Wille, eine Beziehung zu den Kindern und Jugendlichen aufzubauen, die – unter Berücksichtigung ihres Alters - eine bessere Einschätzung der Bedarfslage aus Sicht der Adressat:innen zivilrechtlicher Massnahmen zulassen soll. Aus dem Fokus heraus sich nach der Bedarfslage der Kinder und Jugendlichen auszurichten und eine Beziehung zu den Adressat:innen aufzubauen, lässt sich eine fallspezifische Belastungsquelle erkennen, wie eine Beiständin folgend ausführt:

«Es ist auch schwierig mit den Kindern. Also wir haben Mandate, die über eine ganz längere Zeit gestaltet sind. Ähm wir sehen die Kinder und deren Eltern nicht so oft, wir kommen erst ins Spiel, wenn alle anderen Instanzen ausgeschöpft wurden (...) und dann ist es schwierig, wie soll ich sagen, auch wirklich ein Arbeitsbündnis im Sinne von Vertrauen also die Kinder brauchen auch eine gewisse (schmunzelt) ähm Familiarität, eine gewisse Regelmässigkeit, dass man sich kennt und erst dann äussern sie sich.»

Die Mandatsträgerin spricht hier eine strukturierte Hochschwelligkeit des Kindes- und Jugendschutzes an, die die Beziehungsentwicklung zwischen Beistandsperson und den Kindern und Jugendlichen belastet. Der Begriff der 'Familiarität' als Qualitätsmerkmal der Beziehung von Mandatsträger:innen und Adressat:innen, ist Ausdruck eines hohen Anspruchs an den Beziehungsgrad, geprägt von einem stabilen Vertrauen zu den Kindern und Jugendlichen. Der Anspruch erscheint dadurch belastungsanfällig, da er neben dem Umstand der Hochschwelligkeit leicht in einen Konflikt mit der Loyalität der Kinder und Jugendlichen zu ihren Eltern geraten kann. Da zivilrechtliche Massnahmen immer mit einem Eingriff in die Entscheidungsrechte der Eltern einhergehen, ist die Entwicklung eines Arbeitsbündnisses in einer fragilen Qualität und per se als belastungsanfällig zu betrachten, da die Bündnisentwicklung mit potenziellen Erwartungskonflikten verbunden ist. Ein Mandatsträger beschreibt die vorbelastete Grundlage wie folgt:

«Gerade im Kinderschutz sind vor allem auch Eltern immer sehr voreingenommen und sehr abwehr- also immer sehr auf Distanz und ‘die böse KESB’ und alles ähm und dort muss man natürlich auch, dort ist man von Anfang an ein bisschen in der Rolle vom Störenfried, vom Bösen.»

Die Zuschreibungen des ‘Störenfriedes’ und des ‘Bösen’ adressieren das Dilemma, dass die Beistandspersonen, im Wissen um das Machtgefälle, welches zivilrechtliche Massnahmen als Eingriff mit sich bringen, für eine gelingende Entwicklung des Arbeitsbündnisses und eine positive Veränderung der Situation des Kindes eigentlich eine Form von ‘Augenhöhe’ mit den Eltern anstreben. Eine Beiständin beschreibt das Dilemma folgend:

«Im Kinderschutz, dass das was auf Augenhöhe hat auch den Eltern gegenüber. Für die ist es ja oft eine ganz besondere Situation, wenn von amteswegen da jemand ähm reinkommt, egal wie jetzt die Ausgangssituation ist, aufgrund von einer Gefährdungsmeldung oder einer anderen Situation und das ist, ja da schwingen die verschiedensten Befürchtungen ja oft auch mit oder, mir geht es schon immer darum, dass man den Leuten ähm also dass das, manchmal hat man das, also es ist ein Machtgefälle manchmal oder je nachdem wenn es darum geht: ‘Ok, es ist wirklich so, ich muss ein Kind platzieren’, auch dann hat es sicher auch ähm, dann ist es vielleicht nicht mehr unbedingt auf Augenhöhe.»

Die obige Beschreibung von Augenhöhe zeichnet ein unscharfes und ambivalentes Bild gegenüber dem Begriff sowie der Erwartungshaltung der Mandatsträger:innen an die Grundlagen und die Qualität des Arbeitsverhältnisses zur Klientel, was die Frage aufwirft, ob es im Kontext des Machtgefälles von Kindes- und Jugendschutzmassnahmen realistisch ist nach Augenhöhe zu streben beziehungsweise ob dieses Bestreben nicht zwangsläufig in einer beidseitigen Enttäuschung resultiert? Ein anderer Beistand versucht die Augenhöhe folgend als gemeinsames, transparentes Verständnis über die Zielsetzung der Massnahme zu konkretisieren:

«Weil ich finde das auch für die Klienten schon noch wichtig so oder dass sie sich nicht hintergangen fühlen und dass man ein Vertrauen aufbauen kann. Also dass eben die Klienten nicht das Gefühl haben: ‘Hey die da (...) will uns das Kind wegnehmen oder will uns etwas Böses’ per se oder so, sondern dass gemerkt wird: ‘Hey es geht eigentlich darum zu unterstützen und die Situation zu verbessern’.»

Auch mit dieser greifbarer anmutenden Beschreibung der angestrebten Qualität des Arbeitsbündnisses, verbleibt dieses in der Praxis in einem konflikthanfälligen Zustand, gerade wenn der Fokus auf die Erwartungshaltung zwischen der Klientel und den Mandatsträger:innen gelegt wird. Insbesondere im Kontext von Besuchsrechtsmandaten berichten die Befragten von Erwartungskonflikten mit den Eltern, die Entwicklung verhindern und die Mandatsführung belasten können. In diesem Zusammenhang kann auch die

öffentliche Wahrnehmung des Kindes- und Jugendschutzes eine einflussreiche Rolle spielen, wie eine Beiständin berichtet:

«Wir haben ein bisschen auch eine Erbsünde, wenn man will (schmunzelt), der alten Vormundschaftsbehörde, es gibt ein gewisses Misstrauen auch ähm von Seiten der Öffentlichkeit allgemein aber das bringen auch die Eltern ein Stück weit mit. Ähm andererseits spekulieren sie auch darauf, also wenn es ihnen entgegenkommt, sagen wir einer Mutter oder einem Vater entgegenkommt, dass ich eine einschüchternde Rolle habe, dann hoffen sie, dass ich dort die KESB - auch wenn ich nicht die KESB bin (...) - aber dass ich diese Rolle ausübe in vollen Zügen und dann die andere Partei einschüchtere oder mal ein bisschen die Leviten lese und so.»

Diese Schilderungen beschreiben die Herausforderungen für Beistandspersonen bei stark verwachsenen Elternkonflikten und basierend auf einem Erwartungskonflikt zwischen Mandatsträger:innen und der Klientel Instrumentalisierungsversuchen fachlich zu widerstehen. Auch wird deutlich, dass der Erwartungskonflikt aus der Perspektive der Klientel oftmals mit unzutreffenden Vorstellungen vom Kompetenzrahmen der Beistandspersonen zusammenhängt. Belastung entsteht in diesen Situationen dann, wenn sich die Ohnmacht der Klientel im Elternkonflikt und im Rahmen der Erwartungen an das Mandat als fachliche Ohnmacht bei der Beistandsperson als empfundene Fehlentwicklung oder Stagnation des Mandates reproduziert. Ein Beistand beschreibt folgend seine erlebte Handlungsunfähigkeit bei einem Besuchsrechtsmandat:

«Ich (...) merke, dass ich handlungsunfähig werde und die Eltern finden unterschiedlichste Gründe, dass diese Handlungs[un]fähigkeit weiterhin Bestand hat und wir haben ähm (...) ich merke, dass mich das wahnsinnig umtrieblich macht, weil das gar kein Prozess ist also es ist, der Konflikt besteht wie so ein Brocken und da wird immer wieder etwas draufgelegt (...) oder wie ein Feuer vielleicht und man legt immer wieder was drauf, damit das Feuer auf jeden Fall ähm am flammen bleibt und das ist glaube ich schwer für mich auszuhalten.»

4.1.2.2 Belastungserleben im Kontext psychophysiologischer Gewalt

Neben den beschriebenen Belastungserfahrungen, basierend auf der Beziehungsentwicklung mit den Kindern und Jugendlichen, dem Entwickeln eines Arbeitsbündnisses mit den Eltern sowie der fachlichen Ohnmacht bei Besuchsrechtsmandaten spielt bei den befragten Beistandspersonen das Erleben psychophysiologischer Gewalt der Kinder und Jugendlichen oder gegenüber der Mandatsträger:innen selber eine zentrale, fallspezifische Rolle. Als besonders belastend ist die Situation für die Beistandspersonen zu betrachten, wenn der Verdacht einer Kindesmisshandlung besteht, die stichhaltigen Beweise als Grundlage eines Eingriffes zum Schutz des Kindes aber fehlen. Eine Beiständin beschreibt folgend das Gefühl ihres Kontrollverlustes:

«Ein Mandat, wo es auch um einen Vorwurf von einer Missbrauchssituation geht, die aber einfach nicht wirklich abschliessend geklärt ist. Also diese Konstellationen, wo man dann nicht weiss, was ist wirklich die Wahrheit? So, es gibt keine Beweise, es steht im Raum, es beeinflusst natürlich die Beziehung der Eltern untereinander, die Beziehung zum Kind (...). Das sind schwierig, schwierige Situationen oder ja, damit umzugehen. (...) Das ist eher so eine komplexe Geschichte, wo ich denke, das beschäftigt einen, weil da wird noch mehr dahinter sein. (...) Es gibt gewisse Punkte wo man da auch irgendwie nicht weiterkommt und dann wie mit dem, wie die Situation jetzt gerade ist, arbeiten muss und manchmal dreht es sich dann irgendwie halt so im Kreis.»

Eine weitere Belastungsquelle stellt für die befragten Mandatsträger:innen die Gewalterfahrung oder -androhung durch die Klientel dar. Diese lässt sich über die Schilderungen der befragten Beistandspersonen auf eine psychische Ebene, als persönliche Beleidigungen oder Gewaltandrohungen, beziehen und auf eine physische Ebene, als körperliche Gewalterfahrung am eigenen Leib oder dem Miterleben von Gewalt gegen andere Personen. Ein Beistand berichtet zu Letzterem von einem Gespräch mit zerstrittenen Eltern, das in einem Gewaltvorfall eskalierte:

«B: Der Vater war im Gespräch sehr bedrohlich und ist die Mutter auch körperlich angegangen, ähm die hoch schwanger ist und das war sehr bedrohlich. Es war dann auch eine Situation, die ungünstig aufgelöst wurde, also wir hatten den Vater gebeten (...) das Haus zu verlassen, was er auch gemacht hat. Wir haben Minuten gewartet und als dann die Mutter gegangen ist, ist er dann wieder aufgetaucht und hat sie dann bedroht. Das ist dann bis ins Treppenhaus gegangen und es ist natürlich eine, eine Situation, wo man ähm ja doch auch körperlich ähm angegangen werden könnte und die schwer aufzulösen war. Er hat dann auch Mitarbeiter (...) bedroht, mich persönlich nicht aber andere Mitarbeiter, die dann drum herum waren. Es war schwer einzuschätzen, ob es dann noch dazu kommt, dass er Gewalt anwendet, ja.

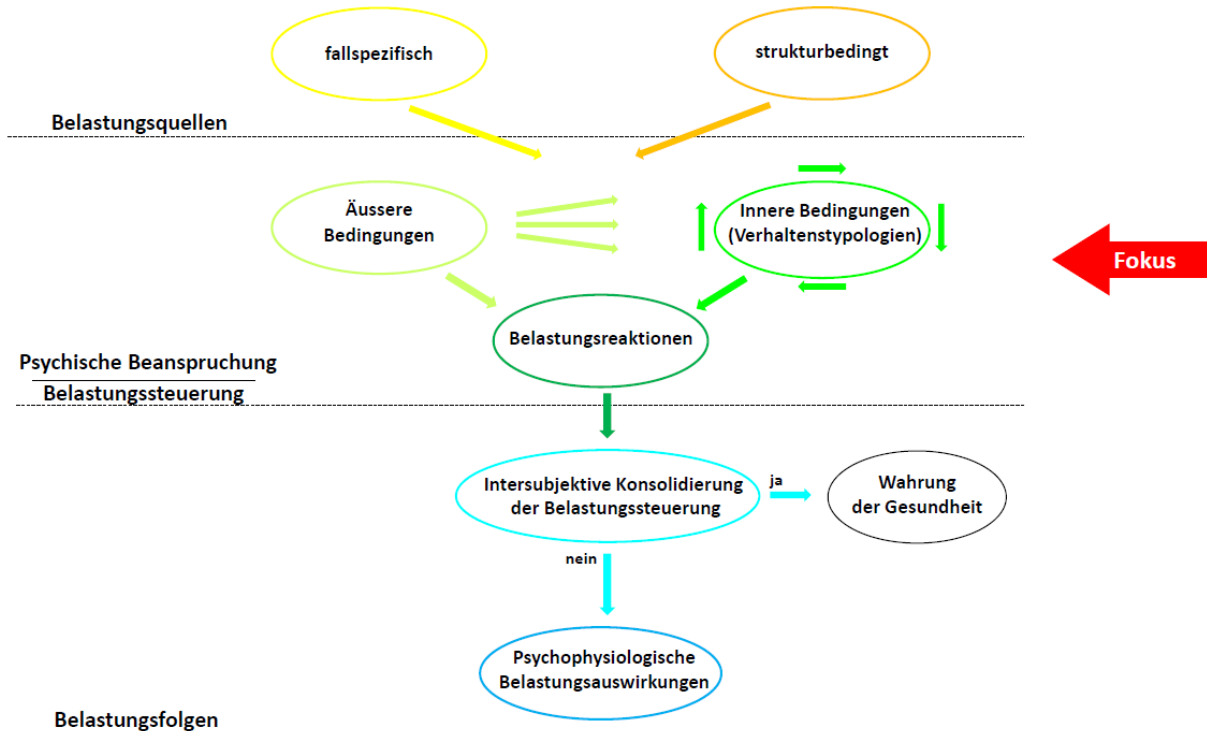
I: Was ist dort konkret die Belastung gewesen?

B: Also einerseits die massive Bedrohung und Gefährdung der hochschwangeren Frau, die da stand und da war es tatsächlich stark gefühlte Hilflosigkeit von mir, weil ich hätte Sie gerne geschützt und das war mir nicht möglich. Ich wusste, wenn ich Sie schützte, werde ich ähm höchstwahrscheinlich angegangen und in der Situation habe ich gespürt, ich stehe gerade im Treppenhaus und es könnte mich, es könnte mich auch körperlich auch einfach stark betreffen und ja.»

Beim oben aufgeführten Zitat fällt auf, dass sich die Belastungserfahrung des Beistandes im Kontext der beschriebenen Fallsituation in erster Linie auf einen Kontrollverlust über die Situation bezieht beziehungsweise die Umstände, das Gespräch nicht adäquat aufgelöst und die Klientin geschützt zu haben und zweitrangig auf die Gewaltbedrohung der eigenen Person.

4.2 Psychische Beanspruchung

Abbildung 9: Prozessmodell der Belastungssteuerung (Fokus psychische Beanspruchung)



Quelle: Eigene Darstellung

Der Prozess der psychischen Beanspruchung wurde in der vorliegenden Arbeit im Rahmen der Darstellungen des Forschungsstandes aus der arbeitspsychologischen Perspektive sowie im methodologischen Kapitel bereits beschrieben. Folgend werden die empirischen Ergebnisse dargestellt und in eine Beziehung gesetzt, welche die Elemente - *äussere Bedingungen, innere Bedingungen und Belastungsreaktion* - der psychischen Beanspruchung betreffen. Da beim Ergebnisbericht über die Beziehung der Elemente, im Sinne der Nachvollziehbarkeit, teilweise thematisch vorgegriffen werden muss, werden die genannten Schlüsselfaktoren, welche die Elemente psychischer Beanspruchung beinhalten, im Text terminologisch gekennzeichnet.

4.2.1 Äussere Bedingungen

Grundsätzlich lassen sich die äusseren Bedingungen psychischer Beanspruchung in der organisationalen Rahmung des Kindes- und Jugendschutzes sowie im privaten Umfeld der Beistandspersonen verorten. Einige äussere Bedingungen befinden sich auch zwischen beziehungsweise im Übergang dieser beiden Ebenen. Alle folgend genannten äusseren Bedingungen können im Rahmen der psychischen Beanspruchung sowohl einen entlastenden- wie auch einen belastenden Einfluss darstellen. Folgend werden die äusseren Bedingungen dargestellt und im Rahmen der psychischen Beanspruchung kontextualisiert, die

im Zusammenhang der Schilderungen von den Befragten am häufigsten genannt wurden und somit die Rolle eines zentralen, kollektivistischen Faktors einnehmen.

4.2.1.1 Das Team und die Teamleitung

Das *Team* nimmt in den Ausführungen aller befragten Befragten als äussere Bedingung psychischer Beanspruchung eine zentrale und sensible Rolle ein. Es bietet einen niederschweligen Ort der Rücksprache und Rückversicherung in Bezug auf das eigene Handeln und beinhaltet in diesem Zusammenhang eine entlastende Qualität. Beistandspersonen sprechen in ihrer Haltung und ihrem Handeln dann vom 'wir', wenn ein hoher Grad der Teamzugehörigkeit, als Bedürfnis und innere Bedingung, besteht. Die Betonung der Teamzugehörigkeit wird in der folgenden Ausführung zur sozialarbeiterischen Haltung einer Mandatsträgerin deutlich:

«Wir machen ja beides, freiwilliger und gesetzlicher Kinderschutz und das Ziel ist eigentlich vor allem Freiwilliger und möglichst wenig gesetzlich und darum ihre Frage, die sie nun gestellt haben, ist für mich auch die Unterscheidung gesetzliche Arbeit und Freiwillige, die gibt es eben bei uns gar nicht so (lacht) oder inhaltlich wie wir arbeiten aber wie es von aussen gesehen wird, sehr wohl.»

Die Beiständin betont neben dem 'wir' auch die Abgrenzung von Teamperspektive und Aussenperspektive in Bezug auf das eigene Handeln und die diesem zu Grunde liegende Haltung, was einer zusätzlichen Schärfung und dem Ausdruck einer stabilen Zugehörigkeit entspricht.

Belastungsfördernd wird das Team, wie bei den Belastungsquellen aufgezeigt, wenn es eine Instabilität aufweist. Diese kann durch eine hohe Fluktuation oder durch ein subjektiv empfundenen Gefälle der Arbeitsqualität innerhalb des Teams entstehen. An die Teamleitung, als führendes Element des Teams, delegieren alle Befragten die Aufgabe des Rückhalts bei Verantwortlichkeitsfragen im Rahmen der Mandatsführung sowie - mitunter aber nicht ausschliesslich - die Verantwortung über die Qualität des Teamklimas. Im Kontext des Rückhalts ergeben sich in Betrachtung der Schilderungen Kontraste die im positiven Sinne von einem spürbar entlastenden Rückhalt für die Beistandspersonen zeugen, wie ein Mandatsträger im Kontext von Unstimmigkeiten mit der auftraggebenden Behörde berichtet:

«Wir haben - jetzt komme ich zu den entlastenden Faktoren (schmunzelt) – (...) wir haben eine wunderbare Chefin ähm die dann sagt: 'Nein, so etwas machen wir nicht mit, da gibt es keinen anderen Beistand, da wenn die KESB das so entscheidet, dann muss sie einen anderen Beistand [einer anderen Organisation] installieren.'»

Im negativen Sinne ist durch die Schilderungen im Kontext des Rückhalts eine Enttäuschung auf Seiten der Mandatsträger:innen gegenüber ihrer Leitung erkennbar, die in eine

Vertrauensbrüchigkeit und einen sinkenden Loyalitätsgrad gegenüber der Organisation, als innere Bedingung, mündet. Eine Beistandsperson, die sich von einer Klientin persönlich bedroht fühlte, berichtet in diesem Zusammenhang von einem Gespräch mit ihrer Teamleitung über das Begehren der Mandatsumteilung:

«Ich habe gefragt, was also was soll ich machen? Sie hat angefangen mir wirklich zu drohen auch auf persönlicher Ebene und dann hatte ich nicht mehr den professionellen Schutz, sozusagen, ich war als Mensch da und das geht nicht. (...) [Die Teamleitung] hat gesagt: 'Ja, du musst das Gespräch suchen mit mir' ja (unv.) (lacht) ja, das mache ich gerade (lacht) ähm ja: 'Du musst mir einfach beschreiben', also meine Belastung wurde gar nicht ernst genommen und vor allem, ich habe darauf hingewiesen, dass nicht nur ich belastet war, das ist eigentlich sekundär, belastet massiv war die Klientin, die wirklich zum Ausdruck gebracht hat, es geht nicht mehr. (...) Dann musste ich Stellung beziehen, schriftlich, ich musste alles beweisen und beschreiben und ich habe dann zwei Seiten (lacht), wo alles wirklich ganz klar war. (...) In dem Moment habe ich dann entschieden, egal was die Leitung sagt, ich werde mich in der Zukunft wehren und schützen und einfach ein anständiges Verhalten verlangen. (...) Ich bin nicht hier als Zielscheibe, also wenn die Leitung das nicht macht, dann muss ich das machen. Aber das hat sicher ja, denke ich ein bisschen zu einem Vertrauensbruch geführt, ein Stück weit.»

Auffällig erscheint hier, dass die empfundene Belastung aufgrund eines Erwartungskonfliktes über den unzureichenden Rückhalt durch die Leitung schwerer wiegt, als der fallspezifische Belastungsumstand, weswegen die Leitung um Unterstützung ersucht wurde. Auch wenn der Vorfall des oben aufgeführten Zitates einem Erwachsenenschutzmandat entsprungen ist, so lassen sich die Folgen auf das Vertrauensverhältnis von Beistandsperson und Teamleitung sowie auf den Loyalitätsgrad gegenüber der Organisation durchaus auf vergleichbare Entwicklungen bei Kindes- und Jugendschutzmandaten übertragen, was folgend bei den inneren Bedingungen im Rahmen der einzelkämpfenden Verhaltenstypologie nochmals aufgegriffen wird.

4.2.1.2 Die strukturellen Gefässe der Intervision und Supervision

Im Rahmen des Teams lassen sich über die Schilderungen der Befragten verschiedene Reflexionsgefässe finden, die durch die Institutionen organisiert und durch das Team kultiviert werden. So geben alle Befragten an, dass regelmässige *Intervisionen* und turnusmässige *Supervisionen* stattfinden. Die Gefässe können im Rahmen psychischer Beanspruchung als äussere Bedingung betrachtet werden, da sie die Möglichkeit bieten im strukturierten Gespräch und im Falle der Supervision in fachlicher Moderation Dritter, im Rahmen fallspezifischer Belastungserfahrungen mit Abstand und auf einer Metaebene eine andere Perspektive einzunehmen. Die Gefässe bieten damit die Möglichkeit einer Perspektivenerweiterung und einer rückbezüglichen Reflexion des eigenen Handelns, welche

die Form der Rückversicherung einnehmen kann, was einer entlastenden Wirkung gleichkommt. Ein Beistand beschreibt folgend seine Perspektive auf die Qualität der teaminternen Intervention:

«Das ist auch sehr wichtig oder manchmal hat man einfach, sieht man etwas nicht, was vielleicht ein Kollege sieht oder? (...) Ich finde das ein sehr gutes Gefäss, vor allem man hat dann das Wort, man stellt es vor und die müssen einfach zuhören und mal warten oder wenn es Ergänzungen gibt, dürfen Sie es sagen und dann muss aber ich schweigen, wenn sie dann sagen und das finde ich wirklich eine gute Sache, dass man auch wirklich aufeinander hört. Weil ich habe auch schon erlebt, dass es dann halt ein Durcheinander und jeder will noch seine Idee bringen und so und oft kommt man so in eine Verteidigungshaltung je nachdem und das aushalten zu müssen, finde ich eine gute Sache oder weil es gibt viel Leute, die es wie nicht schaffen: 'Ja aber aber', 'hey nein, du bist jetzt nicht dran jetzt sind deine Kolleginnen und Kollegen dran und du hast nachher die Möglichkeit dich dann zu äussern' und das finde ich eine gute Sache.»

Neben der fallspezifischen Perspektivenerweiterung erfüllt die Intervention hier für den Mandatsträger auch die Qualität einer klaren Strukturierung, was wiederum sein Strukturbedürfnis zu bedienen scheint. In diesem Zusammenhang beschreibt er auch den Lernprozess, die Kontrolle über das Gespräch abzugeben und einer Verteidigungsargumentation im Kontext des eigenen Handelns zu widerstehen, als gewinnbringende Erfahrung.

4.2.1.3 Die interdisziplinäre Vernetzungsqualität

Eine weitere zentrale Grösse der äusseren Bedingungen bei der Belastungssteuerung stellt die *interdisziplinären Vernetzungsqualität* mit Fachpartner:innen und insbesondere mit der auftraggebenden Behörde dar. Die Qualität der Zusammenarbeit mit der auftraggebenden Behörde steht für die Beistandspersonen in enger Verbindung mit der Frage der gegenseitigen Wertschätzung, als weiterer Faktor äusserer Bedingungen, beziehungsweise des gegenseitigen Vertrauens. Ist das Vertrauen hoch und besteht eine verlässliche Kommunikation, so verleiht dies den Mandatsträger:innen Sicherheit und das Gefühl in ihrem Handeln getragen zu werden, was wiederum entlastend wirkt, wie ein Mandatsträger mit zweijähriger Dienstefahrung beschreibt, der sein Handeln bei einer stagnierenden Fallentwicklung im Austausch mit der auftraggebenden Behörde reflektiert:

«Der KESB-Mitarbeiter sieht das ähnlich. Das hilft dahingehend zumindest, dass man, dass es wohl schwer ist auszuhalten aber ich weiss oder ich fühle, dass ich auf dem richtigen Weg bin. Das das ist das Hilfreiche dabei, bei dem Austausch ja. (...) Ich würde sagen, das ist sowas wie eine innere Absicherung und eine fachliche Stütze, (...) dass das nicht, auch bei mir nicht aus der Emotion plötzlich heraus ist, sondern dass das fundiert ist, dass man sieht

das Vorgehen ist so, dass man richtig sagen kann ist schwierig, aber das Verhalten ist verhältnismässig und es hat seine, eine gewisse Berechtigung, ja, ja.»

Im Rahmen des Samples ist auffällig, dass die Mandatsträger:innen mit einer geringeren Diensterfahrung von unter fünf Dienstjahren (n=3) die interdisziplinäre Vernetzung stärker zur fachlichen Reflexion ihres Handelns und zur Entlastung nutzen als Beistandspersonen im höheren Dienstalder, was wiederum die Aktivierung des interdisziplinären Kinderschutznetzes im Rahmen der Belastungssteuerung mit dem Faktor der Berufs- und Lebenserfahrung, als innere Bedingung, in eine Beziehung bringt.

Ist die Zusammenarbeit zwischen der auftraggebenden Behörde und den Madatsträger:innen von Misstrauen geprägt, wie im Rahmen der strukturbedingten Belastungsquellen exemplarisch beschrieben wurde, so belastet dies die Beistandspersonen, indem sie eine Beschneidung ihres Handlungsspielraumes erleben, die bis zum Gefühl der Infragestellung ihrer fachlichen Kompetenz als persönlicher Angriff wahrgenommen werden kann.

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Fachpartner:innen wurde im Rahmen der strukturbedingten Belastungsquellen im Erwartungskonflikt als belastungsanfällig beschrieben. Kontrastierend dazu muss bei der interdisziplinären Vernetzungsqualität erwähnt sein, dass diese für die Mandatsträger:innen durchaus eine orientierende und entlastende Gestalt einnehmen kann. Ein Beistand berichtet folgend von einer Fallreflexion mit einer Fachperson im stationären Bereich über eine jugendliche Klientin, die mit der Begründung des Vertrauensverlustes einen Wechsel der Beistandsperson beantragte:

«Mittlerweile kann ich das verarbeiten. (...) Im letzten Gespräch hat mir der Betreuer gesagt, das ist so, sie will geholfen bekommen aber sie stösst die Helferinnen und Helfer immer wieder weg und das ist ein Teil, sagte er von ihrem von ja ihrer psychischen Fehlentwicklung, sagen wir mal so und da konnte ich das dann eher einordnen.»

Hier wird deutlich, dass dem Abgleich und der Orientierung zum Verständnis über die Verhaltensstrategie der Klientin, für die Beistandsperson bei der Verarbeitung einer Belastungserfahrung als Verunsicherung aufgrund des Vertrauensentzugs, eine zentrale Bedeutung beizumessen ist. Weiter deutet der Umstand, dass dafür die Reflexion mit einer Fachperson notwendig wird, die in der alltäglichen Begleitung eine engere Beziehung zur Adressatin aufweist, auf die Problematik der Hochschwelligkeit der Mandatsführung im Kindes- und Jugendschutz hin, auf die bei den fallspezifischen Belastungsquellen bereits eingegangen wurde.

4.2.1.4 Der Arbeitsweg

Der *Arbeitsweg* als äussere Bedingung der psychischen Beanspruchung kann basierend auf den Ausführungen der Befragten als Transitzone zwischen der Berufswelt und dem Privatleben betrachtet werden. Der Weg dient in seiner Distanz zum Arbeitsort dem Gewinnen

von Abstand zu den arbeitsweltlichen Gedanken und transportiert dabei die Belastungsreaktion des Abschaltens, auf die im Rahmen des entsprechenden Abschnittes noch eingegangen wird. Aus dieser Perspektive stellt der Arbeitsweg in Verbindung mit der Reaktion des Abschaltens ein Gefäss der Belastungssteuerung für die befragten Mandatsträger:innen dar. Eine Beiständin verbildlicht den Arbeitsweg als 'Brücke' zwischen Arbeitswelt und Privatleben:

«Also so mittlerweile versuche ich es wirklich so gedanklich auch wirklich also, die Arbeit bleibt hier, (...) ich gehe über die Brücke also wirklich so (lacht) also die andere Rheinseite und ähm ok ich mache meinen Job, ich bin engagiert, da kriege ich mein Geld dafür und zu Hause haben die Klienten wie nichts verloren oder das ist mein privater Bereich. Das gelingt meistens ja eigentlich gut mittlerweile.»

Betrachtet man den Arbeitsweg im Kontext der reinen Distanz zwischen Arbeits- und Wohnort, so kann dieser neben der Gestalt des Entlastungsgefässes für das Abschalten, mit Blick auf die zeitlichen Ressourcen auch eine belastende Qualität beinhalten, was beim folgend zitierten Beistand zum Zeitpunkt der Befragung zur Entscheidung geführt hat, seine Arbeitsstelle zu kündigen:

«Ich werde (...) den Arbeitsplatz wechseln. Momentan bin ich Haustüre zu Haustüre etwa 1.15 Stunden unterwegs und ähm ich habe einfach gemerkt, dass der Arbeitsweg einfach anhängt mit der Zeit. (...) Es tönt jetzt vielleicht ein bisschen blöd, aber eine halbe Stunde früher zu Hause oder nicht, ähm das merkt man. Um 18.15 Uhr ist der Abend (...) noch nicht gelaufen (...) und (...) auf längere Sicht ist dann der Arbeitsweg jetzt wirklich zur Belastung geworden, trotz dem guten Abschalten, trotz dem, dass ich die Zeit ja wirklich auch nutze für mich (...) und darum habe ich jetzt auch geschaut, dass es etwas ein bisschen Näheres ist. (...) Ich habe keine Probleme mit 9.5 Stunden Arbeit, ich habe auch keine Probleme, wenn es mal 10 Stunden werden, dass gehört zu unserem Job, weil wir mit Eltern zusammenarbeiten, die arbeitstätig sind, dann sind es halt eher Randtermine. Aber wenn man dann noch 1.15 Stunden nach Hause muss, dann zieht es sich einfach mega in die Länge und das habe ich einfach gemerkt, das wird, das ist mir dann eine zu grosse Belastung.»

4.2.1.5 Die partnerschaftliche Teilhabe und Beratung

Verortet sich der Arbeitsweg auf einer Transitebene zwischen Arbeitswelt und Privatleben, so findet die *Partnerschaftliche Teilhabe und Beratung*, als äussere Bedingung der psychischen Beanspruchung, im Rahmen der Privatsphäre der Befragten statt. Als Grundlage der folgenden Ausführungen müssen einige quantitative Daten dargelegt werden. So äussern sich acht der neun befragten Beistandspersonen, dass sie sich in einer Partnerschaft befinden. Bei einer Person lassen sich keine Angaben über die privaten Partnerschaftsverhältnisse machen. Sechs der erwähnten Partner:innen sind beruflich ebenfalls im sozialen Bereich situiert, eine

Partnerin arbeitet in diesem Zusammenhang ebenfalls als Berufsbeiständin. Die Bedeutung der Partnerschaft bei der Belastungssteuerung lässt sich basierend auf den Schilderungen der Erhebung in drei Bereiche unterteilen: Die Teilhabe, die private Beratung sowie die Psychohygiene. Die Bereiche weisen darauf hin, wie unterschiedlich die Partnerschaft im Rahmen der arbeitsbedingten Belastungssteuerung von Beistandspersonen genutzt wird, wobei zu den diesbezüglichen Angaben erwähnt sein muss, dass sich verschiedene Bereichskombinationen bei den Befragten im Kontext des partnerschaftlichen 'Beistands' im Zusammenhang individueller arbeitsbedingter Belastungssituationen ineinander verschränken.

Die partnerschaftliche Teilhabe (n=6) umfasst die Deponierung arbeitsbedingter Belastungserfahrungen im Rahmen der Partnerschaft ohne Erwartung der fachlichen Beratung. Sie erfordert im Rahmen des partnerschaftlichen Beistands eine Toleranz und ein nachvollziehendes Verständnis über die Belastungssituation, was isoliert betrachtet bereits als Unterstützung bei der Belastungsverarbeitung betrachtet werden kann, wie ein Beistand berichtet:

«Es gibt noch etwas Weiteres und ich denke mir, dass ist das Umfeld, damit meine ich einerseits, dass engste Umfeld also Partnerin Partner, das erachte ich als sehr sehr wichtig, dass da eine gewisse Toleranz Unterstützung da ist.»

Die partnerschaftliche Beratung ist im Gegensatz zur Teilhabe im Rahmen der Fallsituation, welche die arbeitsbedingte Belastung ausgelöst, stärker geknüpft an die Erwartung durch die Partnerschaft effektiv fachlich beraten zu werden. Diese Form der entlastenden Unterstützung wird von Mandatsträger:innen genannt (n=4), deren Partner:in ebenfalls im sozialen Bereich beziehungsweise gar im gleichen Tätigkeitsfeld arbeitet, was wenig zu überraschen vermag, da dieser Umstand zum Ausdruck bringt, dass im Rahmen der Partnerschaft der Grad an Verständnis für die Bedingungen in denen die arbeitsbedingte Belastung entsteht höher einzuschätzen ist. Exemplarisch dazu führt ein Beistand aus:

«Also natürlich da muss ich sagen, da nehme ich sehr viele Fälle mit nach Hause ähm die ich hier nicht, also auch innergruppär ähm zwar darüber rede, aber das dann einfach halt noch arbeitet, das ist ja klar und dann reden meine Gattin und ich da drüber. (...) Das heisst, dass ich da auf ein gewisses Verständnis auch ein Verständnis im fachlichen Sinne zählen kann und ja, ich fühle mich da auch sehr gut beraten.»

Die oben zitierte Aussage bringt zum Ausdruck, dass die partnerschaftliche Beratung als Ergänzung zur Funktion des Teams betrachtet werden kann.

Die Divergenz zwischen der Anzahl an Partnerschaften, bei denen beide Partner:innen beruflich im sozialen Bereich situiert sind (n=6) und der Anzahl an Beistandspersonen, welche die partnerschaftliche Beratung im Rahmen der psychischen Beanspruchung zur

Belastungsverarbeitung aktiv nutzen (n=4), lässt sich mit einem heterogenen Verständnis von Abgrenzung, als Belastungsreaktion, erklären - auf die im entsprechenden Abschnitt noch eingegangen wird - und in der folgenden Aussage eines Mandatsträgers aufzeigen, der die Partnerschaft bewusst nur sporadisch zur fachlichen Beratung nutzt:

«Eher selten, ab und zu mit meiner Partnerin, (...) die hat natürlich auch mit dem zu tun. Aber wir schauen schon, dass einfach ja, zu Hause ist privat. (...) Es gibt manchmal, also ja lustige Sachen, so in Anführungs- und Schlusszeichen, die du dann, aber grundsätzlich ist einfach privat privat.»

Der dritte Bedeutungsbereich der Partnerschaft (n=3) im Rahmen der Belastungssteuerung bezieht sich auf die Psychohygiene, die wie die Abgrenzung den Belastungsreaktionen zugeordnet werden kann. Wird im Rahmen der Partnerschaft zur Belastungsverarbeitung Psychohygiene angewendet, so fusst dieses Verhalten ähnlich wie bei der partnerschaftlichen Teilhabe auf eine Toleranz der Partner:in gegenüber dem arbeitsbedingten Belastungserleben der Beistandsperson, die wiederum nicht mit der Erwartung einer fachlichen Fallberatung verbunden ist. Im Unterschied zur Teilhabe ist die Psychohygiene nicht unbedingt auf Verständnis der Partner:in angewiesen, sondern definiert sich als selbstbezogenes Ventil, um den Druck der Belastung abzulassen und zu verarbeiten, was der folgend zitierte Beistand als «Auskotzen» beschreibt:

«Das ist gar nicht so ein richtiges Beschäftigen damit, sondern es geht dann wirklich so ein bisschen (lacht) in die Richtung, dass ich vielleicht meiner Frau sage, irgendwie so: 'Mann heute hatte ich vielleicht ein Arschloch im Büro!' Also wirklich so auf der Ebene.»

4.2.2 Innere Bedingungen

Nach den äusseren Bedingungen als Element der psychischen Beanspruchung befasst sich der folgende Abschnitt mit den *inneren Bedingungen*. Innere Bedingungen zeichnen sich in ihrer Gestalt als Persönlichkeitsmerkmale aus, die sich im Kontext der Beziehung verschiedener innerer Bedingungen als Verhaltenstypologien formieren lassen. Im Verhältnis zu den inneren Bedingungen erhalten die äusseren Bedingungen die Qualität von Stimuli, welche die Verhaltenstypologien beeinflussen. Die Verhaltenstypologien sind dabei nicht als konsistente Realtypen zu betrachten, da sie in einer Person und im Rahmen individueller Belastungssituationen kombiniert zur Anwendung kommen können. Somit sind Verschränkungen verschiedener Verhaltenstypologien als Antizipation unterschiedlicher Belastungserfahrungen möglich. Durch die Analyse des Datenmaterials wurden vier Typologien herausgearbeitet, die folgend beschrieben und als *lebensweltorientierte-, kommunikative-, einzelkämpfende und anwaltschaftliche Verhaltenstypologie* bezeichnet werden.

4.2.2.1 Die lebensweltorientierte Verhaltenstypologie

Die *lebensweltorientierte Verhaltenstypologie* zeichnet sich durch einen Zugang zur Lebenswelt der Klientel aus, die objektiv verstanden werden will. Die Grundhaltung der Verhaltenstypologie bedingt ein wertschätzendes Verständnis vom Menschen, was eine Mandatsträgerin wie folgend zum Ausdruck bringt:

«Ich glaube ich habe grundsätzlich Leute auch gern (lacht), auch die Schwierigen. Das glaube ich hilft mir auch. Auch wenn ich jemanden manchmal sau blöd finde.»

Die Hilfe für das eigene Handeln deutet hier an, dass die lebensweltorientierte Grundhaltung der Beistandin, die Entwicklung eines vertrauensvollen Arbeitsbündnisses zur Klientel beziehungsweise den Entwicklungsaufbau einer Beziehung zu den Adressat:innen zu begünstigen scheint. Dafür benötigen die betroffenen Mandatsträger:innen einen hohen Grad an Authentizität, als innere Bedingung, um als Person für die Klientel spürbar zu sein und Vertrauen zu schaffen.

Der objektive Charakter der Verhaltenstypologie verweist wiederum auf den Willen der Beistandspersonen nach einem ganzheitlichen Verständnis der Lebenswelt, was bei der Belastungsverarbeitung, insbesondere bei konflikthaften Verhältnissen zwischen Beistandsperson und der Klientel aktiviert werden kann, wie ein Mandatsträger beschreibt:

«Immer den Menschen als Ganzes anschauen und dann sehen: Ja gut, der hat jetzt das gesagt, er hat die Handlung gemacht aber es gibt immer noch einen Grund. Jeder Mensch hat in jeder Situation für sich gute Gründe, wieso dass er so handelt, wieso dass er so redet, wieso dass er so Ausdrücke bringt, wieso dass er sich so gibt auch gegenüber mir und das denke ich mir macht es gerade beim Verarbeiten auch einfacher, indem dass man dann einfach den Blickwinkel, die Perspektive ändern kann.»

Weiter zeichnet sich die lebensweltorientierte Verhaltenstypologie durch eine Orientierung an kleinen Entwicklungserfolgen aus. Dieser Fokus hat einen belastungsvorbeugenden Charakter, indem die innere Erwartungshaltung realistisch gehalten wird, im Bewusstsein über die Grenzen des eigenen Kompetenzrahmens. Ein Beistand verbildlicht die kleinen Entwicklungserfolge mit dem Begriff der 'Stellschrauben':

«Das muss ich sagen bei allen Belastungen (...) im Kinderschutz, ist es etwas was ich faszinierend finde. Man erreicht das mit den kleinen Eingriffen (...), dass sich dann ein Mensch entwickeln kann über die Jahre hinweg und seinen Weg gehen kann und der Rucksack kleiner wird. (...) Man muss sich ja vorstellen das was wir machen, wir drehen an Stellschrauben, wir können an den grossen Schrauben, können wir (...) sehr schwer was ändern. Ähm wir können keiner Frau oder einem Mann verbieten noch ein weiteres Kind zu haben als Beispiel als

grosse Stellschraube. Aber es gibt verschiedene kleine Stellschrauben, Schrauben wo wir was ändern können.»

Neben dem Denken in kleinen Schritten steht die Verhaltenstypologie oftmals in einer Verbindung zur inneren Bedingung der Hartnäckigkeit, die sich dadurch auszeichnet auch dann am Fall dran zu bleiben, wenn die Entwicklung stagniert oder sich die Klientel der Kontrolle durch die fallführende Begleitung zu entziehen versucht. Dabei geht es für die Mandatsträger:innen darum, die Kontrolle über die Fallführung zu wahren beziehungsweise wieder zu gewinnen, was das innere Struktur- und Kontrollbedürfnis bedient. Die Aktivierung von Hartnäckigkeit zum Erhalt einer gewissen Kontrolle im Rahmen der Mandatsführung verbildlicht eine Beiständin folgend im Bild des «Störenfriedes» in einem Fall häuslicher Gewalt, bei dem der Zugang zu den Adressat:innen durch die Eltern erschwert wird:

«Ich bleibe dann vor allem auch dran, gerade bei denen, vielleicht entwickle ich dann manchmal gerade erst recht eine Hartnäckigkeit, (lacht) bei diesen Fällen. (...) So die Knacknüsse, die ähm ja ich glaube das ist das, dranbleiben auch und sowohl den Kindern wie auch den Eltern zu sagen: 'Wir sind gleich da wenn etwas ist', also dass sie das vielleicht trotzdem merken, vielleicht auch ein bisschen als Störefried da zu sein.»

Belastungsanfällig wird die Verhaltenstypologie, wenn die Orientierung an der Lebenswelt aus der Perspektive der Beistandspersonen in eine Diffusion zwischen dem Arbeitsbündnis mit der Klientel und der Bedarfslage der Adressat:innen gerät, worauf folgendes Zitat einen Hinweis liefert:

«Vielleicht hat es mit dem Menschenbild zu tun? So dass man denkt: 'Hey die Eltern wollen ihren Kindern eigentlich nichts Böses' so, dass sie eigentlich ja, dass sie ihre Kinder lieben, von dem gehe ich eigentlich aus, von dem gehe ich immer aus und dass es dann halt Situationen gibt, wo blöde Sachen passieren können oder? Das soll es nicht entschuldigen oder bagatellisieren oder so, überhaupt nicht aber ich gehe nicht, ich gehe nicht davon aus, dass die Menschen schlecht sind, so.»

Die Aussagen bringen ein hohes Verständnis für die Lebenswelt der Klientel zum Ausdruck, welches im familiären Belastungsfall mit der Bedarfslage der betroffenen Kinder und Jugendlichen in einen Konflikt geraten kann. Der Konflikt definiert sich dann als Verantwortungsdiffusion und weist ein zögerliches Eingriffsverhalten, zu Gunsten des Verständnisses für die Lebenswelt der Klientel und zu Lasten der Bedarfslage der Adressat:innen, aus.

4.2.2.2 Die kommunikative Verhaltenstypologie

Die *kommunikative Verhaltenstypologie* steht für eine hohe Transparenz und eine klare Kommunikation im Kontakt mit der Klientel sowie den Kindern und Jugendlichen, was eine

Gesprächsführung beschreibt, die Probleme offen anspricht und auf den Punkt bringt, wie die folgende Beschreibung des kommunikativen Vorgehens eines Mandatsträgers aufzeigt:

«Wenn jemand krank ist, dann ist jemand krank, dann muss man nicht irgendwie was entwickeln oder vertuschen ähm und wenn Papa säuft, dann säuft Papa. So also ich möchte die Sachen auf den Tisch legen mit den Leuten und das finde ich kommt auch total gut an im Regelfall, es sind ganz Wenige, die da echt Schwierigkeiten mit dem haben, sondern mit den Meisten bin ich sehr schnell in so einer Situation: Ja jetzt kann man darüber reden, sie merken es wird nicht abgeurteilt, sondern es ist halt einfach ein Thema, der Schuh ist offen, der muss gebunden werden, so Punkt, wer machts? Nicht wahr, so und das ist bei einer Psychose nicht so viel anders, da ist eine Psychose jetzt müssen wir irgendeinen Weg damit finden, so, wer macht was? Und das finde ich ähm das macht dann auch Spass, im Regelfall, weil dann ist man auch so aus einer Konkurrenzsituation raus oder einen Richtig-Falsch-Situation raus, also wo ich auch merke, da können die Leute dann irgendwie auch, da findet man einen Zugang.»

Diese Darstellung der kommunikativen Grundhaltung beinhaltet, bezogen auf das Arbeitsbündnis beziehungsweise die Beziehungsentwicklung zu den Adressat:innen, ein Spannungsfeld, welches sich in einer Gradwanderung zwischen Vertrauensgewinn durch Authentizität und Vertrauensverlust durch Überforderung aufgrund von Transparenz bewegt. In letzterem Fall laufen die Mandatsträger:innen Gefahr die Klientel mit der transparenten Adressierung ihrer Problematik, so wie sie von der Beistandsperson verstanden wird, zu irritieren, was zu einem Rückzug führen und die Zusammenarbeit zusätzlich belasten kann.

Im strukturbedingten Kontext zeichnet sich die kommunikative Verhaltenstypologie dadurch aus, dass Kommunikation als Belastungsventil verwendet und an das Team gerichtet wird. Dies setzt wiederum voraus, dass das Team die Qualitäten der Stabilität und des Rückhalts erfüllt, um die betroffenen Mandatsträger:innen in ihrem Belastungsempfinden auffangen zu können. Ein Beistand beschreibt folgend seine Bedarfslage im Rahmen der Belastungsverarbeitung und die dazu benötigte Öffnung beziehungsweise das 'Rauslassen' als Ventil gegenüber Mitarbeiter:innen:

«Ich bin sehr ein kommunikativer Mensch, darum bin ich jemand, der dann schnell das Gespräch mit anderen sucht (...), ich bin nicht der, der dann einfach sitzen kann und (...) was jetzt weiter? Das muss irgendwie raus. Ich bin nicht der, der schreibt, ich bin nicht der, der dann diesen Gedanken nachschweift, sondern es muss dann raus, wenn es raus muss. Dann bin ich froh, wenn ich das gerade rauslassen kann also es ist sicher die Kommunikation. Das Bedürfnis, das ich habe ähm, das sehr dazu beiträgt, dass ich die Belastung so verarbeite, wie ich sie verarbeite, genau.»

Neben der Kommunikation mit der Klientel zeigt sich die Maxime der Transparenz im Fokus der kommunikativen Verhaltenstypologie auch als Grundhaltung bei der Mandatsführung. So

ist den angesprochenen Beistandspersonen der transparente Informationsaustausch mit der Klientel unter Einbezug der Fachpartner:innen des Hilfesystems, im Kontext der interdisziplinären Vernetzungsqualität als äussere Bedingung, wichtig. Diesen Umstand beschreibt ein Beistand exemplarisch wie folgend:

«Transparenz finde ich ganz wichtig (...), gerade wenn man mit anderen Stellen Kontakt hat, dass die Eltern informiert sind, dass man sich dort ausgetauscht hat, dass man auch sagen kann, was man besprochen hat, dass man da nicht ein riesen Geheimnis daraus macht. Weil ich finde das auch für die Klienten schon noch wichtig, dass sie sich nicht hintergangen fühlen und dass man ein Vertrauen aufbauen kann. (...) Gerade wenn - ich mache ein Beispiel - wenn jetzt der Schulpsychologische Dienst noch involviert ist oder (...) die Schule (...), weil es gerade in der Schule Probleme gibt, dann kann es natürlich sinnvoll sein, dass wir mal alle zusammensitzen, mit den Eltern zusammen. Damit es nicht nur einfach die Fachpersonen sind oder sondern ich finde es gut, wenn die Eltern auch dabei sind, wenn möglich, genau. Damit sie wissen, was besprochen worden ist halt und wie, es geht ja um sie.»

Der Einbezug des Hilfesystems in die Kommunikation mit der Klientel verfolgt basierend auf der Maxime der Transparenz hier das Ziel Vertrauen zu schaffen und die Perspektiven auf den Hilfebedarf abzugleichen und idealerweise zusammenzuführen. Die Vorgehensweise der Beistandspersonen im Rahmen der kommunikativen Verhaltenstypologie dient somit der übergeordneten Zielsetzung, das Arbeitsbündnis mit der Klientel zu entwickeln und nachhaltig zu stabilisieren.

Es gilt festzuhalten, dass die kommunikative- und die lebensweltorientierte Verhaltenstypologie durchaus gemeinschaftliche Schnittmengen aufweisen, gerade im Zusammenhang der Orientierung beziehungsweise des Miteinbezugs der Perspektive von Klientel sowie der Adressat:innen auf den Hilfebedarf zur Entwicklung des Arbeitsbündnisses. Ein grundlegender Unterschied zwischen den Typologien ist in der Herangehensweise an die Mandatsführung zu erkennen. So orientiert sich die lebensweltorientierte Verhaltenstypologie zuvorderst an einem objektiven Verständnis der Lebenswelt beziehungsweise der Bedarfslage der Klientel und der Adressat:innen. Dem gegenüber gestellt fokussiert die kommunikative Verhaltenstypologie zu Beginn der Mandatsführung auf die Transparenz des zivilrechtlichen Auftrages und dessen Grenzen im Rahmen der Unterstützungsmöglichkeiten, was in der Folge mit der Bedarfslage der Klientel sowie den Erwartungen von Fachpartner:innen in Kommunikation abgeglichen wird.

4.2.2.3 Die einzelkämpfende Verhaltenstypologie

Die einzelkämpfende Verhaltenstypologie bezieht sich stark auf die strukturbedingte Ebene des zivilrechtlichen Kindes- und Jugendschutzes und zeichnet sich grundsätzlich durch eine hohe Affinität für die Verantwortungsübernahme aus. Sie ist in der Beziehung zwischen

Beistandsperson und Organisation aber auch geprägt vom Gefühl, Verantwortung alleine tragen und Belastung alleine verarbeiten zu müssen. Die einzelkämpfende Verhaltenstypologie verfolgt dabei zwei Prägungen: Sie basiert zum einen auf der Ansicht, dass Einzelkämpfer:innen ihre Rolle nicht selber wählen, sondern dass sie in diese durch fehlenden Rückhalt der Organisation gedrängt werden. Ein Mandatsträger berichtet dazu, im Rahmen einer latenten Fallüberlastungssituation der Vergangenheit, über sein Vorgehen, um sich gegenüber der Organisation Gehör zu verschaffen:

«Ich habe mehrfach auch schriftlich extra schriftlich an die Leitung, also nicht nur an den Teamleiter, sondern auch an die obere Leitung, (...) habe ich Beschwerden gerichtet oder Schilderungen gerichtet, mit Bitte um Abhilfe, einfach um die Sache transparent zu machen, damit niemand sagen kann: 'Ja, er hat sich aber auch nicht gemeldet, wir wussten ja von nichts'. (...) Also es war eigentlich ohne Ergebnis aber für mich war es zumindest eine gefühlte Absicherung. Es haben wenigstens drei Etagen von Vorgesetzten davon gewusst, von der Situation und hätten sich im Notfall auch nicht rausreden können. (...) Es hat sich für mich (...) so ein innerer Rückzug ergeben. Ein Stück Loyalitätsverlust könnte man auch sagen, weil ich habe mich im Stich gelassen gefühlt, ja eben nicht nur von einer Person, sondern von mehreren Personen oder von mehreren Leitungsebenen und ich habe so für mich gemerkt: 'Na ja also in manchen Sachen habt ihr mir auch nichts mehr zu sagen', so das ist, 'wenn ich Einzelkämpfer bin dann ok, dann weiss ich jetzt Bescheid aber dann lasse ich mir in manchen Sachen nicht mehr so reinreden und koche halt mein Süppchen', so das ist dann halt der Preis dafür, wenn wir das halt nicht insgesamt abstimmen.»

Hier wird ein Prozess des Loyalitätsverlustes, als innere Bedingung, gegenüber der Team- sowie der Organisationsleitung beschrieben, der durch einen Erwartungskonflikt im Kontext der Verantwortungsübernahme ausgelöst wurde und den Beistand im Gefühl des im Stich gelassenen Einzelkämpfers zurücklässt.

Die zweite Prägung der Verantwortungsübernahme kontrastiert die Ansicht der Rollendelegation mit der Erkenntnis, dass Einzelkämpfer:innen über ein ausgeprägtes inneres Autonomiebedürfnis bezüglich ihrer fachlichen Kompetenz und des damit zusammenhängenden Handlungsspielraumes verfügen, was die Rolle aus dieser Perspektive selbstaktivierend formiert und folgend von einem Mandatsträger beschrieben wird:

«Wenn ich relativ selbständig arbeiten kann, dann habe ich den Frieden, wenn mir nicht zu viele Leute reinreden und machen und tun. Es ist mir wichtig, dass ich Rückfragen machen kann, dass ich eine Unterstützung habe oder von einem Vorgesetzten (...) oder auch ein Gefäss wie Supervision oder Intervision oder Teamsitzung und dann ist gut. Grundsätzlich ist man ein Einzelkämpfer, trotz allem oder ich führe diese Fälle selber.»

Der Bedarf nach autonomem Arbeiten geht einher mit einem starken inneren Struktur- und Kontrollbedürfnis, was als Voraussetzung betrachtet werden muss, eine zirkuläre Orientierung darüber zu behalten welche Verantwortung getragen werden muss und kann beziehungsweise welche Verantwortungsbereiche zurückgewiesen werden müssen, wie ein Beistand konstatiert:

«Ich glaube, ich bin seit jeher sehr auf Selbständigkeit bedacht und habe von daher auch so einen Weg gesucht für mich (...). Ich möchte mich nicht unterkriegen lassen, ich möchte meinen Job machen aber ich möchte auch eben die Verantwortung nicht übernehmen oder möchte die (...) von mir weisen, die nicht zu mir gehört. Also es hat so ein bisschen was von Einzelkämpfer.»

Im Kontext der Abgrenzung, als Belastungsreaktion, wird der Übergang zur kommunikativen Verhaltenstypologie fließend, da die Verantwortungsübernahme sowie die Zurückweisung von Verantwortung innerhalb des Teams und der Organisation transparent kommuniziert werden müssen. Dem gegenübergestellt ist der Bedarf das Hilfesystem, die Klientel und die Adressat:innen transparent in die Mandatsführung einzubinden bei der kommunikativen-stärker ausgeprägt als bei der einzelkämpfenden Verhaltenstypologie.

Es vermag auf den ersten Blick zu überraschen, dass auch die einzelkämpfende Verhaltenstypologie auf eine Einbettung im Team angewiesen ist. Das Team nimmt hierbei, im fallspezifischen Handlungskontext, die Gestalt des Abgleiches und im Rahmen der belastungsanfälligen inneren Loyalität zur Organisation die Form des Rückhaltes sowie des Ausgleichs ein, wie folgend zitierter Mandatsträger aufzeigt:

«Ähm (seufzt) eigentlich ist das Team mein Arbeitgeber, so. Also das ist eigentlich meine Hauptbezugsgrösse im Haus. Alles andere ist wirklich so in der zweiten oder in der dritten Reihe.»

4.2.2.4 Die anwaltschaftliche Verhaltenstypologie

Die anwaltschaftliche Verhaltenstypologie ist in ihrem intersubjektiven Wirksamkeitserleben, bezogen auf den Erfolg der zivilrechtlichen Massnahme, stark auf einen Abgleich mit dem Empfinden der Klientel und der Adressat:innen angewiesen, was sich am folgend zitierten, inneren Auftrag einer Beiständin zeigt:

«Ja sicher, ich möchte etwas bewirken also, dass sich die verbeiständeten Klientinnen und Klienten wirklich unterstützt fühlen ähm und ich möchte für sie da sein und schauen, dass ihre Ansprüche geltend gemacht werden.»

Die Orientierung am Wirkungserleben der Klientel beziehungsweise der Adressat:innen macht die Typologie anschlussfähig an die lebensweltorientierte Verhaltenstypologie und begünstigt die Entwicklung eines Arbeitsbündnisses und eines Vertrauensverhältnisses. Die

Wirkungsorientierung bringt auch zum Ausdruck, dass die anwaltschaftliche Verhaltenstypologie, in Bezug auf potenzielle Erwartungskonflikte mit der Klientel sowie den Hilfebedarf der Adressat:innen, für die betroffenen Beistandspersonen besonders belastungsanfällig ist, da sich die Mandatsträger:innen im Zusammenhang des Wohlergehens der Kinder und Jugendlichen eine hohe Verantwortung zuweisen. Die Belastungsanfälligkeit, bezogen auf ein hohes Verantwortungsgefühl, zeigt sich im folgend zitierten Fallbeispiel als innere Schuldzuweisung einer Beiständin im Rahmen eines stagnierenden Besuchsrechtmandates, bei welchem ein Kind unter den latenten Elternkonflikten leidet:

«Das sind für mich immer wieder schwierige Situationen oder auch von der Zusammenarbeit mit dieser Person, weil sie dies nicht wollte und sich dann sofort immer auch angegriffen gefühlt hat, wo nichts möglich ist. (...) Leidtragend ist dann das Kind und dort habe ich mich dann manchmal schon auch ein bisschen ähm schuldig gefühlt, ja genau dem Kind gegenüber. Das hat für sich glaube ich schon einen Weg gefunden aber ich glaube es trägt eine grosse Hypothek. (...) Das sind für mich Situationen, (...) wo ich das Gefühl habe, aber vielleicht ist da auch der Wunsch von mir etwas retten zu wollen, wo es einfach wie nicht möglich ist.»

Im Unterschied zur lebensweltorientierten Verhaltenstypologie fokussiert die anwaltschaftliche Verhaltenstypologie stärker auf einen Selbstzweck, die Wirksamkeit der eigenen Rolle und des Handelns anhand der Fallentwicklung spürbar zu machen. Dies wiederum kann als Verschränkung von professioneller- und persönlicher Identität verstanden werden, die sich als fachliche Authentizität und innere Bedingung beschreiben lässt und folgend von einem Mandatsträger konkretisiert wird:

«Ich finde bei mir ist das ziemlich verschmolzen, ich sehe mich ja nicht als, ich bin nicht nur Sozialarbeiter, wenn ich arbeite, sondern ich bin auch Sozialarbeiter, wenn ich im Privaten bin, einfach dort in einer anderen Rolle. (...) Bei Diskussionen mit Kolleginnen Kollegen, einfach wirklich, die Richtlinien, die sozialarbeiterische Handlungsweise kommt dort durch, ganz klar. Durch das verkörpere ich sehr viele Normen und Werte der Sozialen Arbeit, einfach intus 24 Stunden.»

Das hohe Verantwortungsbewusstsein im fallspezifischen Kontext reproduziert sich bei der anwaltschaftlichen Verhaltenstypologie in einer hohen Anspruchshaltung gegenüber dem eigenen fachlichen Handeln sowie strukturbedingt gegenüber dem Handeln der Mitarbeitenden, was perfektionistische Tendenzen annehmen kann, wie eine Beiständin zum Ausdruck bringt:

«Ich bin eine Person, die gerne, vielleicht Perfektionistin ja also die gerne die Sachen gut macht ähm so gut es geht, die alles gibt. (...) Ich muss mich mit der Tatsache versöhnen, dass ich den Klientinnen und Klienten nicht das anbieten kann und darf auch, was ich mir wünschen würde oder was ich könnte. (...) Wie soll ich sagen, es ist immer ein bisschen ein Kampf mit

dem eigenen Gewissen und oftmals bin ich auch nicht ganz einverstanden mit der Handhabung, wenn das was ich mache als zu viel betrachtet wird, ja ich habe oft meine Kritikpunkte und es gibt Momente wo - also das muss man ein bisschen rausfinden - wann macht es Sinn das man kämpft und ja die eigene Einstellung rüberzubringen (lacht), (...) es geht auch um Werte, um professionelle Ethik und wo macht es Sinn die Energie irgendwo anders zu investieren.»

Das obenstehende Zitat beinhaltet verschiedene Kritikmomente. Die Mandatsträgerin beschreibt eine Beschränkung ihres Handlungsspielraumes und eine Beschneidung ihrer Fähigkeiten durch den organisationalen- beziehungsweise zivilrechtlichen Rahmen. Daraus entsteht eine Belastungserfahrung, die durch die Beistandsperson als Selbstkritik und als Gewissenskonflikt gegenüber von Klientel und Adressat:innen, gemessen an einem hohen Verantwortungsgefühl, zum Ausdruck gebracht wird. Dieser Gewissenskonflikt wiederum wird an der Teamkritik gegenüber ihrer Arbeitshaltung reflektiert und als Selbstkritik an der intersubjektiven Abgrenzungsstrategie gespiegelt. Diese einigermaßen komplexe Darstellung der inneren Auseinandersetzung bei der zitierten Beistandin führt zu Tage, dass die Abgrenzung als Belastungsreaktion, gerade im Kontext der anwaltschaftlichen Verhaltenstypologie eine zentrale Herausforderung darstellt, auf was im folgenden Abschnitt näher eingegangen wird.

4.2.3 Belastungsreaktionen

Der folgende Abschnitt über die empirischen Ergebnisse rundet den Prozess der psychischen Beanspruchung mit dem dritten Element, den *Belastungsreaktionen*, ab. Sie sind das Resultat der intrapersonellen Auseinandersetzung mit arbeitsbedingten Belastungsquellen und geprägt von den äusseren und inneren Bedingungen während einer Belastungserfahrung. Belastungsreaktionen erhalten dabei einen vorbeugenden oder reaktiven Charakter, der folgend in Form von Handlungen sowie Gefühlslagen zum Ausdruck gebracht wird, die isoliert oder in Kombination auftreten können. Belastungsreaktionen beeinflussen das Belastungserleben entlastend oder verstärkend. Im Rahmen der Ausführungen dieses Abschnittes erfolgen zirkuläre Rückbezüge auf die Verhaltenstypologien der inneren Bedingungen.

4.2.3.1 Kinderfokus

Ein zentrales Werkzeug zur Orientierung und Klärung von Verantwortlichkeiten stellt für die Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände der Fokus auf die Bedarfslage des Kindes, beschrieben als *Kinderfokus*, dar. Dieser ist für die Beistandspersonen zentraler Bestandteil ihrer professionellen Haltung und der Kommunikation mit den Eltern, was durch den zivilrechtlichen Auftrag sowie das Aufgabenprofil der Organisation kultiviert wird, wie eine Mandatsträger folgend beschreibt:

«Sicher da sein für das Interesse des Kindes, vom Kind, von den Jugendlichen, das ist sicher ein Grossteil, der immer wieder kommt. (...) Halt auch von der Profession her, ist es ja gegeben vom Arbeitgeber. Klar auch von der KESB, die ganz klar sagt: 'Hey du arbeitest im Kindes- und Jugendschutz, du musst entsprechend handeln im Interesse des Kindes.'»

Der Fokus auf die Bedarfslage der Adressat:innen dient dem Ziel, die Eltern dabei zu unterstützen, die zivilrechtlichen Pflichten für das Kind im Rahmen ihrer Möglichkeiten selbstverantwortlich und -wirksam wahrnehmen zu können. Er kann für die Arbeit von Mandatsträger:innen dann eine entlastende Wirkung entfalten, wenn der Kinderfokus in komplexen Fallsituationen orientierend als Blick auf das Wesentliche Verwendung findet. Zum anderen hilft der Kinderfokus, die Wirksamkeit der zivilrechtlichen Massnahme an der Qualität des Arbeitsbündnisses mit den Eltern beziehungsweise an deren Bewusstsein über den Unterstützungsbedarf zu messen und weitere Eingriffe für das Wohl des Kindes abzuwägen. Im Kontext der Beziehung zu den Kindern kann der Kinderfokus aus der Perspektive der Beistandspersonen allerdings in ein Spannungsfeld zum Arbeitsbündnis als Belastungsquelle geraten. Dies bringt zum Ausdruck, dass der Beziehungsaufbau zu den Adressat:innen durch einen auftragsbasierten Fokus auf die Zusammenarbeit mit den Eltern und deren Pflichten erschwert wird, weil die Eltern im Konflikt oder im Belastungserleben stark auf selbstbezogene Bedürfnisse verworfen sind. Dieses Spannungsfeld beschreibt folgend eine Mandatsträgerin im Kontext des Arbeitsbündnisses mit der Klientel als 'Reibungsfläche':

«Ich bin für das Kind da, ich muss, ich vertrete seine Rechte und Aufgaben und das ist manchmal ähm ein Spannungsfeld ja dann mit den Eltern oder ich arbeite meistens mit den Eltern (lacht) aber ich schaue auf das Kind, das da ist und das gibt manchmal Reibungsflächen.»

Diese Reibungsflächen können sich aus der Perspektive der Beistandspersonen im Kontext deren Ausrichtung auf die psychophysiologische Gesundheit der Adressat:innen in die Richtung eines Ohnmachtsgefühls entwickeln, wie ein Beistand beschreibt, der bei einem Besuchsrechtsmandat erkennt, dass die Interessen eines Jungen im Elternkonflikt in den Hintergrund rücken:

«Also das ist eigentlich unser Kernauftrag, uns um die Kinder zu kümmern und ich habe den Eindruck dieser Elternkonflikt ist so massiv so gross, dass man gar nicht auf dieses Kind schauen kann und das macht natürlich auch, ja das ist auch ein bisschen schwer das auszuhalten.»

Ohne die geschilderten Fallsituationen und die Individualität der davon betroffenen Klientel sowie der Adressat:innen im Rahmen dieser Studie stärker differenzieren zu können, lässt sich im Typenvergleich feststellen, dass der Kinderfokus als Grundhaltung von Mandatsträger:innen im zivilrechtlichen Kindes- und Jugendschutz und als Orientierung über

den Auftrag und die damit zusammenhängenden Verantwortlichkeiten über alle Verhaltenstypologien in einer ähnlich entlastenden oder belastungsvorbeugenden Qualität greifbar wird. Als Unterscheidung kann festgestellt werden, dass die Belastungserfahrung der Adressat:innen aufgrund eines niedrigeren Abgrenzungsgrades sowie eines höheren Verantwortungsgefühls im Kontext der anwaltschaftlichen Verhaltenstypologien eher zur Belastung der Beistandspersonen führt, als das dies bei den anderen Typologien aufgrund eines höheren Abgrenzungsgrades bei der kommunikativen und einzelkämpfenden Verhaltenstypologie sowie aufgrund der vorbeugenden Einschränkung des Einflussgrades bei der lebensweltorientierten Verhaltenstypologie feststellbar ist.

4.2.3.2 Abgrenzung

Die *Abgrenzung* dient der Klärung des Auftrages sowie der Rollentrennung von Privatperson und Beistandsperson. Sie geht einher mit der inneren Auseinandersetzung im Kontext der Frage, wie viel und welche Verantwortung die Beistandsperson bei der Fallführung übernehmen kann und an welcher Stelle Verantwortlichkeiten mit der auftraggebenden Behörde, den Fachpartner:innen oder den Eltern geteilt beziehungsweise an diese delegiert werden müssen. Die Abgrenzung verringert die Komplexität der Fallsituation dahingehend, dass der Kompetenzrahmen sowie der darin enthaltene Handlungsspielraum abgesteckt werden. Aus der Perspektive der Beistandspersonen ist die Abgrenzung somit als entlastungstiftende Reaktion auf Belastung zu verstehen und dient der inneren Orientierung indem sie das Struktur- und Kontrollbedürfnis bedient beziehungsweise die intersubjektive Wahrung oder Wiedergewinnung von Kontrolle über die Mandatsführung unterstützt. Die Abgrenzung erfährt, im Fokus auf die Wahrung der psychophysiologischen Gesundheit, durch Selbstreflexion und Rechtfertigung nach aussen ihre intrapersonelle Konsolidierung, wie ein berufserfahrener Mandatsträger folgend ausführt:

«Es ist immer so ein bisschen als verpönt angeschaut worden, wenn man sich abgrenzt und sagt: 'Ja es ist ein Job' (...) und wenn man diskutiert: 'Ja das kannst du doch nicht' und so, ich habe einfach diesen Weg gefunden und ich kann das als Job anschauen und trotzdem für die Leute da sein und diese trotzdem unterstützen und das ist für mich völlig ok, ohne dass ich als schlechter Sozi hier bin. Ich finde nicht, dass man sich so stark hineingeben muss, dass es nachher einfach nur noch Job gibt und der Job die Freizeit bestimmt, das will ich nicht. Ich habe mich bewusst entschieden in diesem Bereich zu arbeiten. Das machst du ja nicht einfach so aber ich nehme mir auch das Recht heraus, ähm mich abgrenzen zu können. (...) Am Anfang hast du vielleicht immer so das Gefühl: 'Ja bist denn du ein guter Sozialarbeiter, weil du dich abgrenzt?' und irgendwann muss ich sagen: 'Ja, vielleicht genau deswegen bist du gut', weil du dann einfach die Ressourcen hast, zum wirklich dann in der Zeit, in der du

arbeitest diese voll und ganz ausschöpfen kannst für die Leute, die dir anvertraut werden oder aber das ist ein Prozess gewesen.»

Das obenstehende Zitat, beinhaltet insofern einen rechtfertigenden Charakter, als dass es, aus einer interdisziplinären Perspektive, eine Wertung der guten «Sozis» enthält, die sich ihrer Arbeit in Verschränkung von professioneller und persönlicher Identität verschreiben. Der Mandatsträger kritisiert diese Haltung, mit Verweis auf die innere Bedingung des intrapersonellen Verantwortungsbewusstseins beziehungsweise auf die Wahrung der psychophysiologischen Gesundheit, die er als Begründung seiner Abgrenzungshaltung anführt. Seine Haltung erachtet er als Voraussetzung, um als Fachperson der Bedarfslage von Klientel und Adressat:innen gerecht werden zu können. Im Zusammenhang der Abgrenzung verweist der Beistand auf den eigenen Lernprozess, was die Belastungsreaktion mit der Berufs- und Lebenserfahrung als innere Bedingung in Verbindung bringt.

Die Abgrenzung kann auch in Kombination mit anderen belastungsvorbeugenden Haltungen und reaktiven Handlungen auftreten. Exemplarisch dazu erklärt ein Mandatsträger sein Handeln gegenüber der auftraggebenden Behörde und in Anbetracht eines Erwartungskonfliktes mit der Klientel:

«Ich möchte möglichst die Bühne einengen, möglichst wenig Bühne und zur Not auch sagen, (...) das habe ich jetzt auch gerade, dass eine Beistandschaft umformuliert werden soll. Die Eltern lesen halt, wenn da drinsteht, ich soll mit Rat und Tat den Eltern zur Verfügung stehen, dann haben die [Eltern] natürlich Ansprüche: '(...) Wo ist Ihr Rat, wo ist Ihre Tat? Ich will jetzt etwas sehen', aber ich sage, habe ja die Haltung, nein ich bin für das Kind zuständig und für mich spielen die Eltern die zweite Geige, also Rat und Tat gilt eigentlich dem Kind und wenn man das mal umformuliert in der Beistandschaft, dann kann so ein Vater oder so eine Mutter auch gar nicht mehr so einen Druck ausüben, weil man sich viel besser abgrenzen kann.»

Hier werden gleich mehrere Belastungsreaktionen aktiviert. Zuvorderst adressiert der Antrag des Umschreibens der zivilrechtlichen Massnahme eine Abgrenzung vom Erwartungskonflikt mit der Klientel in Verbindung mit dem Kinderfokus, welchem im zivilrechtlichen Auftrag inhaltlich und terminologisch Rechnung getragen werden soll. Des Weiteren liegt dem Begehren der Mandatsanpassung der Versuch zu Grunde die passive Forderungshaltung der Eltern in eine aktive Mitarbeit im Sinne der Bedarfslage des Kindes zu transformieren, was nachfolgend bei der Verantwortungsabgabe in Kombination mit der Förderung von Selbstwirksamkeit, als weitere Belastungsreaktionen, differenziert wird.

Im Kontext der einzelkämpfenden Verhaltenstypologie ist festzustellen, dass eine hohe Abgrenzungsbereitschaft besteht, bezogen auf strukturbedingte und fallspezifische Belastungsquellen. Die Abgrenzungshaltung fokussiert dabei stark auf den Erhalt der eigenen psychophysiologischen Gesundheit. Der Loyalitätsgrad gegenüber der Institution verbleibt im

Rahmen dieser Typologie in einem eher brüchigen und belastungsanfälligen Verhältnis. Im Zusammenhang fallspezifischer Belastungsquellen birgt die abgegrenzte Haltung der einzelkämpfenden Verhaltenstypologie besondere Herausforderungen und Belastungspotenzial, was sich wiederum auf das Arbeitsbündnis und die Entwicklung einer vertrauensvollen Beziehung zu den Adressat:innen bezieht. Dem gegenüber gestellt scheint es Beistandspersonen mit einer Affinität für die anwaltschaftliche sowie die lebensweltorientierte Verhaltenstypologie zumeist leichter zu fallen, mit der Klientel in ein Arbeitsbündnis und den Adressat:innen in eine Beziehung zu kommen. Insbesondere die anwaltschaftliche Verhaltenstypologie, in ihrem Fokus auf die Wirksamkeit der Massnahme sowie dem Wirkungserleben der eigenen Rolle, birgt dabei aber eine Abgrenzungsherausforderung und die Gefahr der Verantwortungsüberfrachtung sowie der intrapersonellen Frustration bei subjektiv wahrgenommener Fehlentwicklung der Massnahme im Belastungserleben von Kindern und Jugendlichen.

4.2.3.3 Verantwortung teilen

Die Belastungsreaktion der *Verantwortungsteilung* schliesst an den Kinderfokus sowie an die intrapersonellen Abgrenzungshaltung als Orientierungsprozesse an. Die Verantwortungsteilung stellt eine Form von Abgrenzung dar. Ziel dieser Belastungsreaktion ist die interdisziplinäre Entlastung in spezifischen Bereichen von, an die Beistandspersonen delegierten, Verantwortlichkeiten im Zusammenhang der Mandatsführung, was sich interdisziplinär sowohl für die Zusammenarbeit mit der auftraggebenden Behörde wie mit Fachpartner:innen beschreiben lässt. Ein Mandatsträger berichtet folgend vom «geteilten Leid» im Rahmen der Kommunikation mit der auftraggebenden Behörde über ein stagnierendes Besuchsrechtsmandat, was für ihn Entlastung intersubjektiv spürbar macht:

«Also in dem Fall bin ich im ganz regen Austausch mit dem KESB-Mitarbeiter, der zuständig ist. Ich habe da so eine (schmunzelt) ähm den Eindruck, dass man so ein bisschen gemeinsame Leittragende ist und ähm geteiltes Leid ist halbes Leid, ich glaube so geht es gerade uns beiden ein bisschen (lacht).»

Die Verantwortungsteilung mit der auftraggebenden Behörde, umfasst aber nicht nur die Teilung von Gefühlen der beschränkten Handlungsfähigkeit, sie bedeutet aus der Sicht der Mandatsträger:innen auch ein gemeinsames, absicherndes Eingriffsabwägen im «Graubereich», wie aus der exemplarischen Beschreibung eines Beistandes über die Kommunikation bei Kinderschutzmandaten mit einem familiären Gewalthintergrund hervorgeht:

Graubereich, das ist so eine Sache, wenn ich zum Beispiel weiss, der Vater schlägt das Kind manchmal, das lässt sich ja in der Regel nicht sofort unterbrechen oder zumindest nicht sicher unterbrechen. (...) Man muss es versuchen und schauen, dass man es (...) solide auswerten

kann aber man geht immer so ein bisschen in den Vertrauensvorschuss. Das sind auch Sachen, die ich gerne mit der KESB abstimme und sage: 'Ja, der Vater hat mir zwar geschworen, dass...aber wir wissen auch, dass eine andere Geschichte im Hintergrund ist'. Für das Kind wäre es eine massive Härte jetzt zu sagen: 'Du siehst den Papa jetzt nicht mehr' oder 'du gehst jetzt ins Kinderheim, weil der Papa zu Hause sitzt' ähm und so die Graubereiche, die möchte ich auch irgendwie fachlich nochmal reflektiert und abgesichert haben.»

Im Kontext der interdisziplinären Zusammenarbeit mit Fachpartner:innen nimmt die Teilung von Verantwortung die Gestalt der Triage ein. Die Beistandspersonen treten dabei koordinativ in den Hintergrund und delegieren die direkte Begleitung der Adressat:innen und mitunter auch die Begleitung der Eltern an Fachpartner:innen. Die entlastende Auftragsdelegation wird im folgenden Zitat eines Beistandes deutlich, der ein Mandat für eine psychisch beeinträchtigte Jugendliche führt, die ein selbstverletzendes Verhalten zeigt:

«Ich muss es akzeptieren oder weil ich ihr nicht helfen kann. Ich kann sie einfach unterstützen aber das ist dann eigentlich die Aufgabe der Klinik, in der sie jetzt auch schon längere Zeit ist, mit ihr die Skills auszuarbeiten, wie sie mit dem umgehen kann.»

4.2.3.4 Verantwortung abgeben

Wie die Verantwortungsteilung schliesst auch *die Verantwortungsabgabe* an die Orientierungsprozesse beim Kinderfokus sowie bei der Abgrenzungshaltung an, nimmt aber im Unterschied zur Teilung von Verantwortung einen höheren Grad an Abgrenzung ein. Gegenüber den Eltern, verfolgt die Verantwortungsabgabe – soweit möglich - das Ziel des Empowerments im Rahmen der zivilrechtlichen Pflichten gegenüber dem Kind, was aus der Perspektive der Klientel auch als Förderung der Selbstwirksamkeit beschrieben werden kann. Ein Mandatsträger beschreibt folgend seinen Versuch der Verantwortungsübergabe an die Eltern, die sich im Rahmen eines Besuchsrechtsmandates im verhärteten Konflikt befinden:

«Ich versuche den Eltern dann immer wieder die Verantwortung zurückzugeben und zu sagen: 'Sie sind die Eltern, Sie tragen die Verantwortung, dass die Sachen auch umgesetzt werden und dass Sie Ihren Konflikt reduzieren' aber ich habe den Eindruck, dass das null-komma-gar-nicht ankommt.»

Diese kurze Ausführung weist darauf hin, dass das Gelingen der Verantwortungsübergabe an die Eltern, an eine Grundlage gebunden ist, die mit der Erwartungshaltung an die zivilrechtliche Massnahme und den individuellen Perspektiven auf den Unterstützungsbedarf beziehungsweise den Unterstützungswillen zusammenhängt. Gelingt das Fördern von Selbstwirksamkeit wie im obenstehenden Zitat nicht, so reproduziert dies den

Erwartungskonflikt zwischen Beistandspersonen und der Klientel als Belastungsquelle und erneuert die Belastungserfahrung auf beiden Seiten.

Im strukturbedingten Zusammenhang findet die Verantwortungsabgabe auf einer hierarchischen Ebene statt und bedeutet für die Mandatsträger:innen im stützenden Fall Rückhalt bei Verantwortungsfragen im Rahmen der Mandatsführung innerhalb der Teamstruktur beziehungsweise durch die Team- sowie die Organisationsleitung. Ist die Teamsituation oder das Verhältnis der Beistandsperson zu den leitenden Organen der Institution belastet, so kann dies, wie bei der einzelkämpfenden Verhaltenstypologie beschrieben, zu einem Loyalitätsverlust und zu einem inneren Rückzug führen.

Sowohl die Verantwortungsteilung wie auch die -abgabe lassen sich über alle Verhaltenstypologien als Entlastungsstrategien erkennen. Wie bei der Abgrenzung erscheint die Bereitschaft, Verantwortung zu teilen beziehungsweise abzugeben, bei der einzelkämpfenden- sowie bei der kommunikativen Verhaltenstypologie höher zu sein als bei der anwaltschaftlichen Verhaltenstypologie, aufgrund deren hohen Verantwortungsempfindens. Die lebensweltorientierte Verhaltenstypologie hebt sich in diesem Zusammenhang insofern ab, als dass die starke Orientierung an der Lebenssituation sowie der Bedarfslage aus dem Blickwinkel von Klientel und Adressat:innen ein stabiles Bewusstsein für deren Selbstwirksamkeitskräfte bedingt und den professionellen Wirkungsrahmen einschränkt, was dazu führt, dass sich die Verantwortungsabgabe weniger aus einer selbstbezogenen Motivation und mehr aus dem Motiv der Grundhaltung heraus entwickelt.

4.2.3.5 Gefühl der Macht- und Hilflosigkeit

Das *Gefühl der Macht- und Hilflosigkeit* als Belastungsreaktion, das bei den fallspezifischen Belastungsquellen exemplarisch als Handlungsfähigkeit und bei den strukturbedingten Quellen im Zusammenhang eines subjektiv empfundenen Qualitätsgefälles unter den Mitarbeitenden beschrieben wurde, steht in einer engen Beziehung zur inneren Bedingung des Struktur- und Kontrollbedürfnisses, das bei allen Befragten und somit auch über alle Verhaltenstypologien betrachtet in einer ähnlich ausgeprägten Form erkennbar wird. Ob die Struktur- und Kontrollbedürftigkeit bei den Beistandspersonen eher sozialisiert wurde oder durch ihre Arbeit und den damit zusammenhängenden zivilrechtlichen Auftrag kultiviert und konditioniert wird, kann im Rahmen der vorliegenden Studie nicht genauer verifiziert werden. Es sind über die Schilderungen aber sowohl im Arbeitsbereich wie im Privatleben Struktur- und Kontrollmomente erkennbar, die den Mandatsträger:innen bei ihrer Arbeit Orientierung und in ihrer Privatsphäre einen Arbeitsausgleich verschaffen, wie ein Beistand durch die Beschreibung einer getakteten Freizeitstruktur andeutet:

«Ich stehe auf, fange meinen Tagesablauf an mit Tee trinken, mit Zeitung lesen, mit News lesen, mit ähm einfach sein, Puzzeln am Morgen manchmal, das ist eines meiner grossen

Hobbies, das die Frau nicht so teilt und darum ist es gut, wenn sie noch länger schläft. Dann habe ich Zeit zum Puzzeln zum Beispiel. Einfach so oder dann halt einfach wirklich sagen: 'Ok, aufstehen, etwas machen' und ähm dann bin ich in meinem Rythmus drin und dann ist der Fall [die Arbeit] auch nicht mehr präsent.»

Im Zusammenhang der Arbeit resultiert das Struktur- und Kontrollbedürfnis zum einen im Bestreben Orientierung über Verantwortlichkeiten zu wahren beziehungsweise die Bedarfslage der Kinder und Jugendlichen im Kontext komplexer Fallsituationen und vielschichtiger Erwartungen nicht aus den Augen zu verlieren, was bei der Belastungsreaktion des Kinderfokus bereits beschrieben wurde. Zum anderen folgt das Bewusstsein, gegenüber der eigenen Organisation, der auftraggebenden Behörde sowie der Öffentlichkeit Rechenschaft über das Handeln im Rahmen der Mandatsführung ablegen zu müssen, der inneren Struktur- und Kontrollbedürftigkeit. Das Rechenschaftsbewusstsein zeigt sich folgend in der Aussage einer Mandatsträgerin, die zu ihrer eigenen Orientierung Abläufe über die unterschiedlichen Aufgaben, die sich in ihrer Rolle vereinen, akribisch dokumentiert hat:

«Ich möchte was Professionelles und Gutes machen und dann habe ich gedacht: 'Ok, für mich mache ich das' und es ist jetzt ein riesen Dossier auch schriftlich also auch in Papierform und ähm genau also dort sind alle: Wie macht man es, wenn man eine Abklärung hat? Wie macht man es, wenn man ein Mandat führt, wo sind die Vorlagen der Briefe? Wir haben Standardbriefe sowieso gibt es Standardabläufe. Es gab Checklisten für neue Mandate mit einer Liste der Aufgaben aber dann ja, wie werden sie ausgeführt und so? Es geht darum, dass man auch beweisen kann, was man macht damit auch die Arbeit anerkannt wird und der Aufwand vor allem. Es geht dann grundsätzlich um Politik, es ist die Politik die dann bestimmt, ob wir eine neue Mitarbeiterin oder einen neuen Mitarbeiter anstellen dürfen, weil wir am Anschlag sind und dann müssen wir jede Minute Arbeit irgendwie erfassen. Darum ist es wichtig, dass man belegt was wir alles tun und wie.»

Das Gefühl von Macht- und Hilflosigkeit entsteht, wenn Mandatsträger:innen die geplante Struktur der Mandatsausübung nicht halten können und die Kontrolle verlieren, weil die Fallentwicklung stagniert oder sich eine Fehlentwicklung einstellt. Diese wiederum kann aus einem Erwartungskonflikt mit der Klientel oder bei Rückzug der Klientel im Rahmen des Arbeitsbündnisses entstehen und hat zur Folge, dass der Zugriff auf die Belastungssituation der Adressat:innen verloren geht, wobei die Beweislage für die Planung weiterer Eingriffe zur Wiedergewinnung der Kontrolle gleichzeitig nicht ausreicht. Im strukturbedingten Zusammenhang kann sich das Gefühl der Macht- und Hilflosigkeit auch einstellen, wenn der Bedarfslage von Kindern und Jugendlichen sowie dem Unterstützungsbedarf deren Eltern mit den vorhandenen Mitteln nicht entsprochen werden kann, wie eine Beiständin folgend beschreibt:

«Es ist einfach manchmal das Gefühl, dass wir Krebs mit Homöopathie bekämpfen. (...) Also ich denke, das ist ein Frustgrund, dass wir - das höre ich auch von den anderen, meistens wenn es um Kinder geht - dass wir oft nichts machen können oder zu wenig machen können.»

Eingangs dieses Abschnittes wurde festgehalten, dass das Gefühl der Macht- und Hilflosigkeit über alle Verhaltenstypologien hinweg eine Ausprägung findet. Auf Grundlage der Erkenntnisse im Zusammenhang der Typologien kann davon ausgegangen werden, dass die anwaltschaftliche Verhaltenstypologie aufgrund eines niedrigeren Abgrenzungsgrades und einer hohen Selbstzuschreibung von Verantwortung häufiger von Gefühlen der Handlungsunfähigkeit betroffen ist, als die kommunikative- und die einzelkämpfende Verhaltenstypologie mit einem höheren Abgrenzungsgrad sowie die lebensweltorientierte Verhaltenstypologie aufgrund der belastungsvorbeugenden Begrenzung des professionellen Wirkungsrahmens.

4.2.3.6 Aushalten

Das *Aushalten* als Belastungsreaktion umfasst zwei zu unterscheidende Gestalten: Eine Passive und eine Aktive. In einer passiven Form schliesst das Aushalten an das Gefühl von Macht- und Hilflosigkeit und des damit zusammenhängenden Kontrollverlustes an, wie am folgenden Beispiel eines Beistandes im Rahmen eines Besuchsrechtsmandates aufgezeigt wird:

«Diese ständige gegenseitige Beleidigung auch das auszuhalten, finde ich tatsächlich sehr mühsam. Ich finde es keinen schönen Umgang und das finden die ganz bestimmt auch nicht aber sie können es nicht ändern. Es ist ja, ich muss irgendwie den Konflikt mit denen aushalten.»

Die Aussage des Mandatsträgers über die Qualität des Aushaltens ist insofern interessant, weil sich darin zentrale Charakteristiken der lebensweltorientierten- sowie der anwaltschaftlichen Verhaltenstypologie verschränken. Der Umstand sich in die Vorstellung vom «nicht schönen Umgang» des Gegenübers hineinzusetzen adressiert die lebensweltorientierte Verhaltenstypologie. Die innere Aufgabe, den Konflikt mit den Eltern zusammen aushalten zu müssen, verweist wiederum auf eine Verschränkung von professioneller- und persönlicher Identität als Merkmal der anwaltschaftlichen Verhaltenstypologie. Da diese Haltung auf das Verständnis für die Belastungssituation der Klientel fokussiert und keine fallsteuernde Qualität beinhaltet, kann das beschriebene Verhalten einem passiven Aushalten zugeordnet werden. Das obenstehende Zitat liefert somit einen Eindruck davon, dass die Form des Aushaltens auf die intersubjektive Haltung sowie die Qualität der Belastungsquelle verworfen ist. Weitere Schilderungen der Befragten liefern zudem die Erkenntnis, dass sich das Aushalten als Belastungsreaktion in seiner Form in eine Beziehung zur Berufs- und Lebenserfahrung als innere Bedingung bringen und als Routine

ausdrücken lässt, wie die folgende Aussage eines Mandatsträgers mit langjähriger Berufserfahrung aufzeigt, der sich in einem Erwartungskonflikt mit der auftraggebenden Behörde befindet:

«Ich denke mir, ich habe mir das so angewöhnt, dass es mir leichter fällt. (...) Das ist Erfahrung, weil ich weiss, ich kann an dieser Entscheidung der KESB, kann ich nichts ändern, die muss ich hinnehmen und ähm ok (...). So nach dem Motto ja heute ist es bewölkt, muss ich auch hinnehmen, Sonnenschein ist nicht, ok (lacht).»

Bei der aktiven Form des Aushaltens beinhaltet die Mandatsführung im Unterschied zur passiven Gestalt eine steuernde Strategie, die einen perspektivischen Entwicklungszustand der Fallsituation anvisiert, was sich im folgenden Beispiel eines Beistandes zeigt:

«Manchmal ist es auch notwendig, dass man Sachen ewig lange aushält und sich eben an das Tempo des Systems irgendwie anpasst. Manche brauchen irgendwelche anderen Anregungen oder eben Wochen, um manches gedanklich zu festigen oder in den Prozess zu kommen und das mitauszuhalten ist durchaus auch hilfreich, wenn man das kann.»

Im obenstehenden Zitat deutet sich als Steuerungsstrategie der Mandatsführung ein geduldiges Denken in kleinen - den Möglichkeiten der Klientel angepassten - Entwicklungsschritten an, wie es charakteristisch der lebensweltorientierten Verhaltenstypologie zugeschrieben werden kann. Auf einer strukturbedingten Ebene wird das aktive Aushalten im Einfluss äusserer Bedingungen durch die Rückversicherung bei der Leitung, im Team beziehungsweise damit zusammenhängender Gefässe wie Supervision und Intervision oder durch die interdisziplinäre Vernetzungsqualität getragen, wie ein Mandatsträger konsolidierend festhält:

«Das [Aushalten] gelingt mir ganz gut, also wenn ich das Gefühl habe, das ist eine fundierte Sache, ich kann es begründen, ich habe es abgewogen, eben es hat auch nochmal jemand zweites oder drittes drüber geschaut. Wenn ich mich fachlich sicher fühle, dann habe ich damit eigentlich gar kein Problem, weil ich weiss es gibt keine hundertprozentige Sicherheit ähm auch ein Schulkind, dem ich zehnmal den Schulweg erklärt habe, es kann trotzdem ein Unfall passieren, das Restrisiko ist da in allen Lebensbereichen aber wenn ich das Gefühl habe: 'Nein, ich habe wirklich das getan, was man tun konnte und es so gut und so sicher aufgegleist, wie ich es aufgleisen konnte, alles andere wäre noch viel schwieriger oder unverhältnismässig gewesen', dann kann ich damit ziemlich gut leben, dann belastet mich das nicht.»

Das Aushalten als Belastungsreaktion ist in beiden beschriebenen Formen über alle Typologien erkennbar, wobei sich die aktive Form des Aushaltens vor allem im Affinitätsraum der lebensweltorientierten Verhaltenstypologie befindet.

4.2.3.7 Abschalten

Wie bei der äusseren Bedingung des Arbeitsweges bereits erwähnt, beginnt das *Abschalten* bei allen Befragten in der Transitzone zwischen Arbeit und Privatleben. In Rückbezug auf die äussere Bedingung der partnerschaftlichen Teilhabe und Beratung kann zudem festgestellt werden, dass sich ein Drittel der Befragten privat strikt von arbeitsweltlichen Themen abgrenzen. Bei den anderen Beistandspersonen spielt die Belastungsreaktion des Abschaltens ebenfalls eine zentrale Rolle, im Kontrast zu den Erstgenannten ist hier aber der Bedarf erkennbar, der Weiterverarbeitung von arbeitsbedingten Belastungserfahrungen in der Privatsphäre durch partnerschaftliche Teilhabe oder Beratung, flankierend zum Abschalten, Raum zu geben.

Die Formen des Abschaltens lassen sich durch die Schilderungen in verschiedene Bereiche differenzieren. Etwa die Hälfte der Befragten findet im Sport, beim Fahrradfahren oder beim Schwimmen einen Ausgleich zu den arbeitsbedingten Belastungen. Knapp ein Drittel gibt an, regelmässig an Kunst- oder Kulturveranstaltungen teilzunehmen. Weiter gehen die Musik, das Lesen, das Kochen, die Gartenarbeit oder das Treffen mit Freunden als ausgleichende Beschäftigungen des Abschaltens hervor. Gemeinsam haben alle Ausgleichsstrategien bei den Befragten, dass sie das Ziel verfolgen, einen Raum für das Abschalten zu bieten. Der folgend zitierte Mandatsträger weist darauf hin, wie zentral diese Ausgleichshandlungen für den Berufsstand sind und hebt sie auf die Stufe eines Qualifikationskriteriums:

«Das ist ungemein wichtig, dass die Leute die (...) als Berufsbeistand arbeiten etwas haben (...), was sie begeistert, wo sie engagiert sind, wo sie ähm in Anführungszeichen 'Dampf ablassen können', das ist ganz wichtig. Ich denke mir, wenn es da im privaten Bereich Probleme gibt oder ja sagen wir mal Probleme so allgemein ausgedrückt, ähm dann wird das für die Person als Beistand sehr sehr schwierig, weil hier sind ja auch noch Probleme.»

Diese Aussage deutet die enge Verbindung des Abschaltens als Belastungsreaktion zur inneren Bedingung des intrapersonellen Verantwortungsbewusstseins an, das auf die Wahrung der Gesundheit im psychophysiologischen Kontext abzielt. Ein hohes Bewusstsein für die eigene Gesundheit kann sowohl bei der kommunikativen- wie auch insbesondere der einzelkämpfenden Verhaltenstypologie nachgewiesen werden, wobei das Bewusstsein als Legitimation des Abgrenzungsverhaltens dient, was im Abschnitt der Abgrenzung als Belastungsreaktion beschrieben wurde. Im Kontrast dazu existieren weitere Strategien, um der Wahrung der intrapersonellen Gesundheit zu entsprechen, wie sich im folgend durch eine Beiständin beschriebenen Abschaltverhalten exemplarisch aufzeigen lässt:

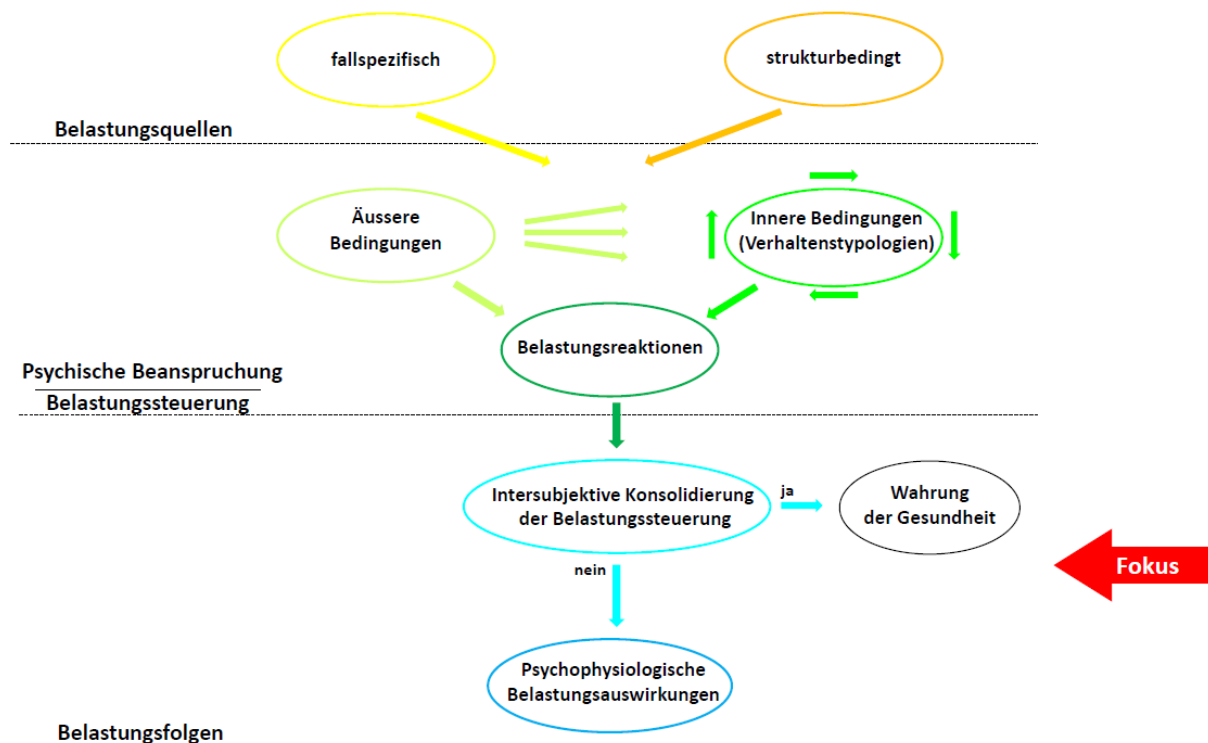
«Ich mache viel ähm also Freizeit habe ich nicht viel, aber ich versuche die Zeit mit vielen Hobbies zu belegen (schmunzelt), damit ich eine Ausrede habe, um Feierabend zu machen, dass ich keine Überstunden habe. Ich bin ein bisschen verplant. Also es gibt gewisse Tage,

wo ich (lacht) länger bleiben darf, zum Glück, weil dann kann ich auch einiges abschliessen aber ich habe sonst bewusst gewisse Sachen belegt. Also Klavierunterricht, Theaterkurs, damit ich dann wegmuss und habe dann ja etwas für mich. (...) Das Resultat ist, dass ich voll verplant bin (lacht). Irgendwie ist es schon ein bisschen ein Ausgleich, weil dann Musik spielen kann man nicht, wenn man abgelenkt ist und dann kann ich mich auf die Noten konzentrieren (lacht) und denke nicht an die Klientel, ja.»

Hier entspringt das Abschalten aus einer Disziplinierung der Freizeit, die den Selbstschutz vor Überarbeitung sowie die Wahrung der psychophysiologischen Gesundheit adressiert. In diesem Zusammenhang erhält das Abschalten eine andere Qualität des Ausgleichs, indem die Belastungsreaktion von der Mandatsträgerin wahrlich ausgehalten werden muss, um dem inneren Antrieb Überstunden zu leisten widerstehen zu können. Zudem verweist die Disziplinierung von Freizeit auf ein hohes inneres Strukturbedürfnis, was als charakteristisch für die anwaltschaftliche Verhaltenstypologie betrachtet werden kann.

4.3 Belastungsfolgen

Abbildung 10: Prozessmodell der Belastungssteuerung (Fokus Belastungsfolgen)



Quelle: Eigene Darstellung

Die Belastungsfolgen gestalten sich auf zwei Ebenen, die einen kausalen Zusammenhang aufweisen: Die intersubjektive Konsolidierung der Belastungssteuerung und die kurz- oder langfristigen psychophysiologischen Belastungsauswirkungen.

4.3.1 Die intersubjektive Konsolidierung der Belastungssteuerung

Die *intersubjektive Konsolidierung der Belastungssteuerung* ist den psychophysiologischen Belastungsauswirkungen vorgelagert. Sie umfasst die selbstreflexive Auseinandersetzung mit dem Umgang der Belastungserfahrung. Als konsolidiert erscheint die Belastungssteuerung dann, wenn intersubjektiv festgestellt wird, dass die angewandte Strategie, im Kontext der psychischen Beanspruchung und der Verbindung von inneren und äusseren Bedingungen sowie der davon beeinflussten Reaktion auf eine Belastungsquelle, dazu führt, dass die Beistandspersonen ihre psychophysiologische Gesundheit wahren können. Eine gelungene Konsolidierung hat entsprechend zur Folge, dass keine kurz- oder langfristigen, negativen Gesundheitsauswirkungen entstehen. Ein Mandatsträger konsolidiert seine Abgrenzungshaltung wie folgend:

«Wenn jetzt irgendjemand, keine Fachperson, dieses Interview hört, so einfach der Otto-Normal-Verbraucher denkt: 'Ja wie kann der, der ist doch Sozialarbeiter, der muss doch das machen und dem sind die Klienten nicht wichtig'. Nein das ist eben nicht so, mir ist das sehr wichtig aber ich muss klar bei der Sache sein, dass ich die [Adressat:innen und Klientel] gut unterstützen kann oder? Ja und das ist einfach meine Haltung und ja ich fahre nicht so schlecht glaube ich so. Also ich habe auf jeden Fall noch nie 'uf dr Grind übercho' (lacht) oder irgend bin bedroht worden oder irgendwie und ja.»

Die angeführte Argumentation lässt sich nicht auf eine Haltungslegitimation nach aussen reduzieren. Sie beinhaltet die innere Auseinandersetzung in Verbindung zwischen dem intrapersonellen Verantwortungsbewusstsein zur Wahrung der Gesundheit und der fachlichen Unterstützung von Adressat:innen und der Klientel, indem sie sich auf deren positiver Spiegelung – noch nie bedroht worden zu sein - und die interdisziplinäre Berufserfahrung – noch nie «'uf dr Grind übercho'» zu haben - stützt.

4.3.2 Psychophysiologische Belastungsauswirkungen

Gemessen an den Erkenntnissen dieser Studie sowie des darin entwickelten Prozessmodells der Belastungssteuerung kann davon ausgegangen werden, dass die Belastungssteuerung respektive die damit zusammenhängenden Strategien intersubjektiv konsolidiert werden müssen, um die psychische und physische Gesundheit zu wahren. Gelingt dies nicht, so weist der Umstand auf kurzfristige oder nachhaltige Gesundheitsbeeinträchtigungen, ausgelöst durch arbeitsbedingte Belastungserfahrungen, hin, die als *psychophysiologische Belastungsauswirkungen* beschrieben werden können.

Im Zusammenhang von Belastungsauswirkungen, gemessen an den Schilderungen der Befragten, kann festgestellt werden, dass die Beistandspersonen nur vereinzelt und wenn dann von milden Belastungsauswirkungen betroffen sind, die sich psychisch oder körperlich bemerkbar machen. Ein Mandatsträger mit langjähriger Berufserfahrung beschreibt folgend

eine Phase von Schlafstörungen sowie eine körperliche Stressreaktion, die er als Resultat an arbeitsbedingte Belastungserfahrungen adressiert:

«Also physisch auf jeden Fall, ich denke so eine Durchschlafthematik war sicherlich schon mal da oder eben (lacht) nicht mehr Durchschlafthematik. Ich habe auch mal so eine Zeit lang, habe ich so gemerkt, (...) so das berühmte Augenzucken, das hat mich auch mal den einen oder anderen Monat ereilt. Ja aber dabei ist es auch geblieben, also heftiger ist jetzt noch nichts aufgetaucht, so physisch.»

Das Ergebnis zu den psychophysiologischen Belastungsauswirkungen dieser Studie führt zu Tage, dass es den Mandatsträger:innen in grossem Umfang zu gelingen scheint, mit den verinnerlichten Strategien arbeitsbedingte Belastung zu steuern beziehungsweise zu verarbeiten. Des Weiteren lässt dies, davon abgeleitet, den Schluss zu, dass die befragten Beistandspersonen in der organisationalen Rahmung des zivilrechtlichen Kindes- und Jugendschutzes adäquate Unterstützungsgefässe vorfinden, die ihre Belastungssteuerung tragen. Davon abgesehen muss aber, wie im Ergebnisbericht bereits angetönt, erwähnt sein, dass zwei der neun Befragten zum Zeitpunkt der Interviews ihre Arbeitsstelle, in Bezug auf die äusseren Bedingungen der personellen Fluktuation und Dysfunktionalität von Abläufen innerhalb der Organisation beziehungsweise in Bezugnahme des Arbeitsweges, gekündigt haben. Im Kontext dieser beiden Fälle kann das Motiv der Kündigung dabei durchaus auf eine aktive Vorbeugung vor nachhaltigen psychophysiologischen Belastungsfolgen bezogen werden.

5. Diskussion

In der Einleitung dieser Studie wurde die thesengeleitete Frage aufgeworfen, ob Mandatsträger:innen des Kindes- und Jugendschutzes am Steuer ihres Belastungserlebens sitzen oder vor allem passiv von arbeitsbedingten Belastungsquellen gesteuert werden. Die aufgestellte These resultierte in der Forschungsfrage:

Wie steuern Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände im Kindes- und Jugendschutz der Nordwestschweiz im Rahmen ihrer psychischen Beanspruchung, die Belastungen, welche durch ihre Arbeitswelt entstehen?

Gestützt von den Erkenntnissen der theoretischen Grundlage sowie den Kernergebnissen der empirischen Forschungsarbeit, kann diese Frage im vorliegenden Kapitel über die Ebenen des Belastungserlebens, der Belastungssteuerung sowie der strukturellen Gefässe des Kindes- und Jugendschutzes vielschichtig und eindeutig beantwortet werden.

5.1 Die Qualität des Belastungserlebens der Mandatsträger:innen

Die Ergebnisse zeigen, dass Mandatsträger:innen des Kindes- und Jugendschutzes in der Region Nordwestschweiz den Belastungen ihrer Arbeitswelt nicht passiv ausgeliefert sind, sondern über Steuerungsstrategien verfügen, die ihnen helfen, trotz einer starken psychischen Beanspruchung in einem komplexen Arbeits- und einem hoch frequentierten Aufgabenfeld psychophysiologisch gesund zu bleiben. Die erwähnten Kündigungen im Rahmen der Belastungsfolgen kontrastieren dieses Ergebnis nicht und können nicht als Versagen der Belastungssteuerung gewertet werden. Im Gegenteil: Viel eher erscheinen sie als ultimativ-aktive Strategie, um arbeitsbedingter Überlastung vorzubeugen und damit ein Risiko für die psychophysiologische Gesundheit zu vermeiden.

5.1.1 Die Belastungsquellen der Arbeitslast und Aufgabenvielfalt

Die Ergebnisse zur Fallbelastung zeigen auf, dass diese für die befragten Mandatsträger:innen in einer numerischen Betrachtung kaum eine Rolle spielen. Zwar wird vereinzelt von temporären 'Peaks' einer hohen Aufgabenlast gesprochen, dabei zeigt sich aber ein Verständnis von Fallbelastung der befragten Mandatsträger:innen, welches mit dem Ergebnis der Ecoplan-Studie (2017, S. 25) und der Erkenntnis harmoniert, dass sich die Arbeitsbelastung nicht anhand der Mandatszähl bewerten lässt, sondern am Verhältnis von mandatsbedingten Aufgaben und zeitlichen Ressourcen. Aus diesem Verständnis lässt sich festhalten, dass die befragten Beistandspersonen, die sich ausschliesslich im Kinderschutz bewegen, im Verhältnis von Aufgaben und zeitlichen Ressourcen kaum eine Belastungsquelle erkennen. Die Träger:innen von Kindes- und Erwachsenenschutzmandaten hingegen beklagen eine hohe Arbeitsbelastung, was eine höhere Aufgabendichte im Zusammenhang der gemischt geführten Mandate vermuten lässt, der mit den vorhandenen Zeitressourcen entsprochen werden muss.

Die Aufgabenvielfalt als Belastungsquelle ist im Rahmen der Ergebnisse bedeutsam. Sie bezieht sich dabei weniger auf das Verhältnis zu den zeitlichen Ressourcen und vor allem auf die emotionale Beanspruchung der Beistandspersonen. Des Weiteren muss im Rahmen der Aufgabenvielfalt beachtet werden, dass sich die Aufgabenprofile nicht auf die Mandatsführung beschränken lassen, was sich darin zeigt, dass alle Befragten neben den zivilrechtlichen Mandaten auch weitere Aufgaben im angeordneten sowie im vereinbarten Bereich übernehmen (vgl. Kap. 3.2.2). Die emotionale Beanspruchung definiert sich über eine hohe Frequenz der Konfrontation mit emotional aufgeladenen Fallsituationen, welche durch die Mandatsträger:innen, im Fokus auf die Bedarfslage der Kinder, mit den Eltern bearbeitet, moderiert und ausgehalten werden müssen. Dieses Aushalten als Belastungsreaktion wirkt auf die betroffenen Beistandspersonen emotional auslaugend. Kontrastierend dazu muss bemerkt werden, dass die Aufgabenvielfalt nicht nur negativ konnotiert als Belastungsquelle

adressiert werden darf. So weisen die Ergebnisse der Aufgabenvielfalt auch die Gestalt der sinnstiftenden Ursache für die Wahl des Tätigkeitsfeldes zu. In diesem Zusammenhang kann das 'Feld' des Handlungsspielraumes, der durch die massnahmenerrichtende Maxime der Komplementarität (KOKES, 2017, S. 34) geboten wird, durch die Mandatsträger:innen mit Fachlichkeit, Methodik und Kreativität 'bestellt' werden. Dies wiederum ist als Grundlage dafür zu betrachten, weshalb sich Beistandspersonen für ihre Arbeit begeistern und sich darin verwirklichen können. Ein Mandatsträger bestätigt dazu:

«Die Arbeit an sich finde ich total klasse. Sie ist unheimlich vielfältig eben das Systemische liegt mir total, da kann man auch so viel Kreativität reinstecken.»

Die sinnstiftende Ursache dient somit bezogen auf die Aufgabenvielfalt als entlastendes Gegengewicht zur Arbeitslast.

5.1.2 Belastungspotenziale des Arbeitsbündnisses und der Beziehung zu den Adressat:innen

Im Rahmen des Belastungserlebens von Beistandspersonen ist der Entwicklung eines Arbeitsbündnisses mit den Eltern sowie der Beziehungsgestaltung mit den Kindern und Jugendlichen eine herausragende Bedeutung beizumessen. Alle befragten Mandatsträger:innen problematisieren den Umstand, bei der Mandatsführung auf eine intensive, durch die zivilrechtlichen Maximen (Rosch & Hauri, 2018, S. 443f.) kultivierte, Zusammenarbeit mit der Klientel angewiesen, im Kern aber der Beziehung zu den Adressat:innen, deren Wohl und deren Perspektive auf ihre Bedarfslage verschrieben zu sein. Dies bedeutet nicht, dass die Entwicklung des Arbeitsbündnisses seiner selbst wegen als Belastungsquelle adressiert wird. Im Ergebnis zeigt sich, dass das Arbeitsbündnis als zivilrechtliches Postulat mit den dazugehörigen Herausforderungen der Problemsichtverhandlung sowie potenziellen Erwartungskonflikten mit der Klientel (KOKES, 2017, S. 124f.), auf eine hohe Akzeptanz der Beistandspersonen trifft, welche die Herausforderungen als Ansprüche an ihre Fachlichkeit delegieren. Als belastungsanfällig werden aus Sicht der Mandatsführung die Folgen einer dysfunktionalen Entwicklung des Arbeitsbündnisses als Einflüsse auf die Beziehungsgestaltung zu den Adressat:innen betrachtet. Nur durch Beizug der Perspektive auf die Bedarfslage durch die Augen der Adressat:innen (Wigger, 2017, S. 213), kann ein transparentes Bild für die Einschätzung der Gefährdungslage entstehen. Gelingt der Beziehungsaufbau zu den Kindern und Jugendlichen nicht, weil die Eltern sich und die Adressat:innen der Massnahme entziehen (Mey, 2008, S. 150), so kann der Blick auf die Gefährdungslage durch die Beistandspersonen in einem diffusen Licht stagnieren, was gemessen an ihrem Auftrag, die psychophysiologische Gesundheit der Kinder und Jugendlichen zu schützen, als belastend zu betrachten ist und im Rahmen der Belastungssteuerung mit dem Phänomen der «doppelten Ohnmacht» (ebd., S. 166) beschrieben wurde. Zu bemerken ist, dass die Diffusion im Rahmen der Gefährdungslage

auch im persönliche Kontakt mit den Adressat:innen entstehen kann, was mit der belastungsanfälligen Herausforderung des Abwägens im Spannungsfeld von Kindeswohl und Kindeswille erklärt werden könnte (vgl. Kap. 2.1.3.1).

5.1.3 Psychophysiologische Gewalt als Belastungsquelle

Im Ergebnis der empirischen Forschungsarbeit zeigt sich, dass niemand der Befragten in seiner Arbeitswelt, bezogen auf den Kindes- und Jugendschutz, bisher von physischer Gewalt durch die Klientel betroffen war. Über psychische Gewalt wurde dagegen, insbesondere im Zusammenhang von Besuchsrechtsmandaten, häufig berichtet. Dabei nimmt die psychische Gewalt eine Form von Bedrohungen und persönlichen Beleidigungen gegenüber den Mandatsträger:innen ein, die in Abgrenzung zur Akzeptanz von Erwartungskonflikten mit der Klientel dann belastend wirken, wenn sie im Empfinden der Beistandspersonen nicht deren Rolle sondern deren Person adressieren. Als Reaktionen der Belastungssteuerung sind, im Kontrast zueinander stehend, ein Rückzugsverhalten der Mandatsträger:innen (Mey, 2008, S. 159) beziehungsweise eine Drosselung der Kommunikation sowie ein hohes Verständnis mit Verweis auf die Belastungssituation der Klientel und deren psychischer Beeinträchtigung zu beobachten (Mayer & Purnelis, 2009, S. 353). Letzteres Verarbeitungsmuster bildet sich in der lebensweltorientierten Verhaltenstypologie und in Verbindung mit der inneren Bedingung der Hartnäckigkeit ab und kann fachlich betrachtet, im Verhältnis von Nähe und Distanz zur Klientel durchaus problematisiert werden. Aus einer rein belastungssteuernden Perspektive gesehen, ist es aber eine innere Verarbeitungsstrategie die Belastungserfahrung der Rolle zurückzuführen und vom impulsiven Empfinden der persönlichen Betroffenheit zu lösen.

5.2 Die Qualität der Belastungssteuerung der Mandatsträger:innen

Dieser Abschnitt umfasst die Kernerkenntnisse zur Belastungssteuerung, die durch die Analyse als kollektivierte Cluster aus dem Datenmaterial herausgearbeitet werden konnten.

5.2.1 Die Orientierung an der Bedarfslage der Kinder und Jugendlichen

Dem Fokus auf die Bedarfslage der Kinder und Jugendlichen ist als Grundhaltung, im Sinne eines hohen Verständnisses die Perspektive der Adressat:innen in Entscheidungen einzubeziehen (Wigger, 2017, S. 213), sowie als Werkzeug der Orientierung über Verantwortlichkeiten im Rahmen der Belastungssteuerung, über alle Verhaltenstypologien hinweg gesehen eine hohe Bedeutung beizumessen. Im Ergebnis ist bei allen Befragten eine tiefe Verankerung des Schutzes der psychophysiologischen Gesundheit der Adressat:innen im fachlichen Verständnis spürbar, welches handlungsleitend geprägt ist von Art. 307 Abs. 1 ZGB und der Abwendung einer Gefährdungslage (KOKES, 2017, S. 34). Der Kinderfokus bedient zudem die Maxime der Komplementarität (ebd., S. 34), was sich im Ergebnis in einer häufigen Nennung der Selbstwirksamkeitsförderung ausweist, die im Prozessmodell der

Belastungssteuerung, wie der Kinderfokus, den Belastungsreaktionen zugeteilt wird. Als Belastungsreaktion gilt der Kinderfokus dann, wenn er durch die Mandatsträger:innen in komplexen Fallsituationen zur Orientierung auf den Kern ihres Auftrages, nämlich die Bedarfslage der Adressat:innen, handlungsleitend und in der Kommunikation mit den Eltern eingesetzt wird.

5.2.2 Die Orientierung über Verantwortlichkeiten

Die Orientierung über Verantwortlichkeiten nimmt im Rahmen der Belastungssteuerung eine herausragende Stellung ein. Der Orientierungsbedarf definiert sich für die Mandatsträger:innen als Ringen um Verantwortung bei Kinderschutzmassnahmen mit der auftraggebenden Behörde, Fachpartner:innen und der Klientel. Das Ringen um Verantwortung wird durch die Beistandspersonen in der Abgrenzung, dem Teilen sowie der Abgabe von Verantwortung aktiviert, die im Prozessmodell der Belastungssteuerung bei den Belastungsreaktionen verortet sind. Die Frage der Abgrenzung ist dabei für alle Mandatsträger:innen als intersubjektive Aufgabe zu verstehen, sich zirkulär mit den Verantwortlichkeiten auseinanderzusetzen, die der zivilrechtliche Auftrag sowie das institutionelle Aufgabenprofil an die eigene Rolle richtet. Nur auf Grundlage dieser inneren Klärung erscheint es möglich, der Verhandlung unterschiedlicher Erwartungen an die Mandatsführung mit Klarheit und im Fokus auf den Schutzbedarf der Adressat:innen zu begegnen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Abgrenzung den Befragten als Werkzeug dient diese Klarheit im Rahmen ihres Auftrages zum Ausdruck zu bringen und den Verantwortungsbereich der Mandatsführung abzustecken, den sie kontrollieren können (Mey, 2008, S. 155). In diesem Zusammenhang gilt die Abgrenzung als Ausdruck einer Struktur- und Kontrollbedürftigkeit, die als innere Bedingung über alle Verhaltenstypologien eine unterschiedliche Ausprägung findet. Die Abgrenzung erfüllt weiter eine entlastende Funktion und wird in ihrem Ausmass durch die innere Bedingung des intrapersonellen Verantwortungsbewusstseins gegenüber der psychophysiologischen Gesundheit beeinflusst. Die Ergebnisse zeigen weiter, dass der Abgrenzungsgrad auch eine Frage der Berufserfahrung ist. So kann davon ausgegangen werden, dass sich die Abgrenzungsbereitschaft der Beistandspersonen mit wachsender Berufserfahrung festigt, nicht aber unbedingt erhöht, da der Abgrenzungsgrad von weiteren inneren Bedingungen abhängig gemacht werden kann.

Die Belastungsreaktionen des Teilens beziehungsweise des Abgebens von Verantwortung sind der Abgrenzung nachgelagert, indem sie die Abgrenzungshaltung der Mandatsträger:innen nach aussen sichtbar machen. Im Kontext der interdisziplinären Zusammenarbeit weisen die Forschungsergebnisse kaum Konflikte mit der auftraggebenden Behörde über Fragen der Verantwortlichkeit aus, weshalb daraus geschlossen werden kann,

dass die Verantwortungsverhältnisse zwischen den Beistandspersonen und der auftraggebenden Behörde, die der zivilrechtliche Rahmen sowie das Aufgabenprofil der Organisation formiert, weitestgehend geklärt sind und akzeptiert werden.

Das Teilen von Verantwortung findet in der Zusammenarbeit zwischen den Mandatsträger:innen, der Behörde und involvierter Fachpartner:innen statt (KOKES, 2017, S. 34), was dem Grundsatz der geeigneten Massnahmen einer Gefährdungsabwendung gemäss Art. 307 Abs. 1 ZGB entspricht. Die Belastungsreaktion wird aus der Sicht der Beistandspersonen intersubjektiv dann wirksam, wenn die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu einer Entlastung von Verantwortung führt. In den Ergebnissen ist dies in der Zusammenarbeit mit der auftraggebenden Behörde als Rückversicherung und Absprache über das Vorgehen im Rahmen der Mandatsführung beobachtbar. Gegenüber Fachpartner:innen wirkt die Zusammenarbeit für die Mandatsträger:innen dann entlastend, wenn sie diese in einer Triage-Funktion mit Begleitaufträgen für die Adressat:innen anvisieren und selbst in den koordinativen Hintergrund treten können.

Die Belastungsreaktion der Abgabe von Verantwortung kommt in den Ergebnissen bei der Mandatsführung vor allem gegenüber den Eltern zur Geltung. Hier entspricht die Belastungsreaktion einem fachlich-methodischen Vorgehen und wird der Klientel mit dem Ziel der Selbstwirksamkeitsförderung kommuniziert, was wiederum der massnahmenerrichtenden Maxime der Komplementarität entspricht (KOKES, 2017, S. 34). Weiter zeigt sich die Belastungsreaktion als Forschungsergebnis insbesondere im Verhältnis zwischen Beistandsperson und Team- beziehungsweise Organisationsleitung. Dabei definiert sich ihre entlastende Wirksamkeit für die Mandatsträger:innen als institutioneller Rückhalt in der Mandatsführung bei interdisziplinären oder fallspezifischen Konflikten mit der Klientel.

5.2.3 Belastungspotenziale der Verhaltenstypologien

Die vier Verhaltenstypologien, die im Rahmen der Analyse herausgebildet und im Prozessmodell verortet werden konnten, bezeichnen keine Realtypen (vgl. Kap. 4.2.2). Dies bedeutet, dass im Rahmen spezifischer Belastungserfahrungen mehrere Typologien in einer Person beobachtbar sind. In der Regel handelt es sich dabei um die Kombination von zwei Typologien. Eine Kombination von drei oder allen vier Typologien in einem Fall ist daher selten anzutreffen.

Die lebensweltorientierte Verhaltenstypologie zeichnet sich durch ein hohes Verständnis für die Lebenswelt der Klientel und die Bedarfslage der Kinder und Jugendlichen aus. Daraus resultierend orientiert sich die Mandatsführung und der Verantwortungsgrad systematisch an den Möglichkeiten der Klientel sowie der Adressat:innen. Als Belastungsgefahr gilt diesbezüglich die Verantwortungsdiffusion (vgl. Kap. 4.2.2.1), die dazu führen kann, dass die dringlichen Entwicklungsbedürfnisse der Kinder und Jugendlichen, im hohen Verständnis für

die beschränkten Möglichkeiten der Klientel (Mayer & Purnelis, 2009, S. 353), aus dem Fokus der Mandatsführung geraten und in ein zögerliches Entscheidungsverhalten münden (Gerber & Lillig, 2018, S. 61).

Im Gegensatz zur lebensweltorientierten Verhaltenstypologie problematisiert die kommunikative Verhaltenstypologie die Gefährdungslage gegenüber der Klientel und den Adressat:innen im Anblick des zivilrechtlichen Auftrages mit höchst möglicher Transparenz (vgl. Kap. 4.2.2.2). Das Belastungspotenzial zeigt sich bei dieser Typologie in einem Balanceakt zwischen transparenter Kommunikation und Pflege des Arbeitsbündnisses beziehungsweise der Beziehung zu den Adressat:innen und birgt das Risiko, die Klientel für die Mitwirkung an der Abwendung der Gefährdungslage und dabei auch den Kontakt zu den Kindern und Jugendlichen nachhaltig zu verlieren (Mey, 2008, S. 167).

Die Ausprägung der Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, ist bei der einzelkämpfenden Verhaltenstypologie von der Loyalität gegenüber der Organisation beziehungsweise des diesbezüglich empfundenen Rückhaltes abhängig (vgl. Kap. 4.2.2.3). Das Verhältnis zur Organisation ist bei der Typologie generell als brüchig und belastungsanfällig zu betrachten, was zu einem hohen Abgrenzungsgrad im Rahmen der Mandatsführung führt. Diese geht einher mit einer hohen inneren Kontrollbedürftigkeit, die sich in der Haltung der betroffenen Beistandspersonen ausweist, nur die Verantwortungsbereiche der Mandatsführung auf ihre Zuständigkeit zu beziehen, die sie, vom Rückhalt der Organisation gedeckt, als kontrollierbar erachten (Mey, 2008, S. 155).

Die anwaltschaftliche Verhaltenstypologie zeichnet sich durch eine hohe Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen aus, die geprägt ist durch eine Verschränkung von professioneller und persönlicher Identität gegenüber der Wirksamkeit der Mandatsführung. Dieser Umstand macht betroffene Beistandspersonen besonders belastungsanfällig bei Fehlentwicklungen im Rahmen der Fallführung (vgl. Kap. 4.2.2.4). Aus dem hohen Verantwortungsgrad erfolgt eine Herausforderung im Zusammenhang des Abgrenzungsvermögens, welches in den Ergebnissen, beim Abschalten als Belastungsreaktion, exemplarisch in einer selbstdisziplinierenden Freizeitstrukturierung beobachtbar ist. Die anwaltschaftliche Verhaltenstypologie schliesst dabei in ihren Ausprägungen an einem Phänomen an, das in der Theorie als «interessierte Selbstgefährdung» (Peters, 2011, S. 105) beschrieben wurde.

5.3 Bedeutung der strukturellen Gefässe des Kindes- und Jugendschutzes

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass eine gelingende Belastungssteuerung von Mandatsträger:innen immer auf Gefässe des zivilrechtlichen sowie organisationalen Rahmens bezogen und angewiesen ist. Darauf aufbauend führen die Ergebnisse zu Tage,

dass strukturbedingte Belastungserfahrungen für die Beistandspersonen schwerwiegend sind, da sie auf Dysfunktionalitäten in den Rahmenbedingungen der Mandatsführung hinweisen, die in der Erwartung der Mandatsträger:innen und in einer stabilen Qualität bei fallspezifischen Belastungserfahrungen eigentlich eine stützende Funktion übernehmen sollten.

5.3.1 Potenziale des zivilrechtlichen Rahmens

Das Entlastungs- und Belastungspotenzial des Zivilrechts für die Mandatsführung wurde im Rahmen der theoretischen Grundlagen dieser Forschungsarbeit bereits andiskutiert (vgl. Kap. 2.1.3). Zusammenfassend gilt es festzuhalten, dass die Wirksamkeit zivilrechtlicher Massnahmen sowie der Mandatsführung im Kindesschutz, basierend auf den massnahmenerrichtenden Maximen (Rosch & Hauri, 2018, S. 443f.), auf die Mitwirkung der Klientel und die Entwicklung einer gemeinsamen Problemsicht zwischen Beistandsperson und Eltern angewiesen ist (KOKES, 2017, S. 124f.). Das Zivilrecht ist dabei nicht als Korsett zu verstehen, das Wirken, gemessen an den fachlichen Ressourcen von Beistandspersonen, verhindert. Viel eher kann der Interpretationsbedarf der Rechtsauslegung als Handlungsspielraum verstanden werden, der fachlich-kreatives Handeln der Beistandspersonen anregt und das Autonomiebedürfnis befriedigt (Kaluzza, 2018, S. 39). Weiter liefert der rechtsverbindliche Rahmen eine entlastende Orientierung über Verantwortlichkeiten, die dann ins Wanken gerät, wenn die Klientel sich und die Adressat:innen aus der Massnahme aufgrund von Erwartungskonflikten im Rahmen der Problemsicht zurückziehen (KOKES, 2017, S. 124f.). In diesem Zusammenhang wurde auch das Abwägen im Spannungsfeld zwischen Kindeswohl und Kindeswille problematisiert (vgl. Kap. 2.1.3.1). Dazu ist zu erwähnen, dass der Beizug einer Kinderanwaltschaft¹⁴ in diesem Spannungsfeld für die Mandatsträger:innen zur Entlastung beitragen könnte. Dabei ist anzunehmen, dass eine, von der Massnahme unabhängige, Fachperson sowohl gegenüber den Eltern sowie dem Kind im Kontext des verlorenen gegangenen Mandatszugangs vermittelnd und in Anbetracht potenzieller Loyalitätskonflikte bei den Adressat:innen überbrückend wirken könnte.

5.3.2 Die Bedeutung von personeller Stabilität

Ein zentrales Ergebnis dieser Studie ist die Erkenntnis, dass stabile und verlässliche Personalstrukturen im Empfinden der Mandatsträger:innen und im Rahmen der Belastungssteuerung eine zentrale Funktion einnehmen. Diese bildet sich im Prozessmodell in einer zweideutigen Verortung des Teams als stützende äussere Bedingungen der psychischen Beanspruchung und als strukturbedingte Belastungsquelle in Gestalt der Fluktuation sowie einem empfundenen Qualitätsgefälle unter den Mitarbeitenden ab. Die

¹⁴ Vgl. Kinderanwaltschaft Schweiz, 2022, Über Rechtsvertretung des Kindes

doppelte Bedeutsamkeit des Teams für die Belastungssteuerung wird folgend von einem Beistand zusammengefasst:

«Man kann eine Scheissarbeit machen, wenn das Team gut ist aber wenn das Team scheisse ist, dann kann man die Arbeit noch so gut machen, (...) das macht keinen Spass. Also (...) das betrifft (...) die Arbeitsüberlastung aber eigentlich den Rückhalt, den man (...) in der eigenen Organisation hat, das ist sowas Elementares, wenn das stimmt, dann kann man sich juristisch aus dem Fenster, in allen möglichen Bereichen aus dem Fenster lehnen, dann kann man Verantwortung übernehmen, dann gelingen einem Dinge. Aber wenn der Rückhalt nicht stimmt, wenn es da 'knarrt', dann ist man wie reduziert in allen Bereichen, dann mag man nicht, dann traut man sich nicht, dann hat man das Gefühl man darf auch nicht, es wird dann ein Schmalspurprogramm, was nicht gut funktioniert.»

Das Zitat bestätigt die hohe Bedeutung des Teams für die Arbeitszufriedenheit (Ecoplan, 2017, S. 34f.) und adressiert den Rückhalt als zentrale Einflussgrösse des Verantwortungsgrades neben dem Team insbesondere an die Team- und Organisationsleitung, was im Rahmen der Ergebnisse ebenfalls eine umfassende Bedeutung erhält und bereits diskutiert wurde (vgl. Kap. 5.2.2, Kap. 5.2.3). Eine weitere wichtige Erkenntnis der Studie stellt der Umstand dar, dass die befragten Beistandspersonen im Rahmen der Belastungssteuerung durchwegs sehr zufrieden mit den, von der Organisation zur Verfügung gestellten, Unterstützungsgefässen sind und diese als ausreichend erachten. Die diesbezügliche Bedeutsamkeit von Inter- und Supervision, die eine Kompassfunktion bei Verantwortungsfragen übernehmen können, ist anschlussfähig an das Ergebnis zum bewerteten Nutzen als Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit (Ecoplan, 2017, S. 29).

Die Ergebnisse zur Bedeutung personeller Strukturen bei der Belastungssteuerung dürfen von Organisationsleitungen durchaus als Standortbestimmung verstanden werden, die ihnen Aufgaben zuweist, um Fluktuation zu verhindern und die Mitarbeitenden bei der Wahrung ihrer Gesundheit zu unterstützen. Eine dieser internen Aufgaben ist die Gestaltung eines anregenden Aufgabenprofils, dass in seinem Aufgabenvolumen bewältigbar und verantwortbar bleibt, was zirkulär mit den Mitarbeitenden diskutiert und evaluiert werden muss. Nach aussen gilt es, basierend auf den Ergebnissen, weitere Aufklärungsarbeit über Möglichkeiten und Grenzen der Mandatsführung gegenüber der Politik und interdisziplinär gegenüber den Fachpartner:innen zu leisten, um die Mandatsträger:innen im Rahmen eines latenten Rechtfertigungsdrucks im Kontext der öffentlichen Wahrnehmung zu schützen.

5.3.3 Die Bedeutung der interdisziplinären Vernetzungsqualität

Wie das Team begründet die interdisziplinäre Vernetzungsqualität ihre hohe Bedeutung in einer doppelten Funktion im Rahmen des Prozessmodells der Belastungssteuerung, als stützende äussere Bedingung und als interdisziplinärer Erwartungskonflikt bei den

strukturbedingten Belastungsquellen. Die nachfolgende Diskussion richtet ihren Fokus auf die Zusammenarbeit zwischen den Mandatsträger:innen und der auftraggebenden Behörde. Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten Beistandspersonen überwiegend sehr zufrieden sind mit der Zusammenarbeit. Diese wird als wertschätzend empfunden und enthält im Rahmen der Mandatsführung die belastungssteuernde Komponente der Rückversicherung sowie die handlungsleitenden Komponenten des Abgleichs und der zirkulären Verhandlung über die Gefährdungslage beziehungsweise die Problemsicht (KOKES, 2017, S.124). Dies bedeutet, dass die zuständigen Behördenmitglieder durch die Beistandspersonen während der Mandatsführung nicht auf Distanz gehalten (Mey, 2008, S. 160), sondern zirkulär in diese involviert werden. Diese Erkenntnis wird durch die Ecoplan-Studie (2017), im Kontext der positiven Bewertung der Zusammenarbeit (S. 34) sowie der Bedeutung von Wertschätzung durch die KESB für die Arbeitszufriedenheit (S. 37), gestützt. Darin zeigt sich eine positive Entwicklung und Intensivierung der Zusammenarbeit der Beistandspersonen mit den Behördenmitgliedern über die letzten knapp fünfzehn Jahre, was wahrscheinlich mit dem seit 2013 geltenden KESR und der damit verbundenen Institutionalisierung der KESB zusammenhängt. Im Kontrast dazu befinden sich in den Ergebnissen dieser Studie auch zwei Beispiele eines nachhaltigen Erwartungskonflikts, der in beiden Fällen auf einem Unverständnis über das, als zu milde befundene, Eingriffsverhalten der Behörde bei der Massnahmenanpassung begründet ist. Der Konflikt stellt sich somit auf der Grundlage unterschiedlicher Perspektiven auf die Problemsicht (KOKES, 2017, S. 124f.) dar, die auf eine divergente Auslegung der «Maximen des Kindesschutzes» (Rosch & Hauri, 2018, S. 443f.) zurückzuführen sind.

Die Zusammenarbeit mit der auftraggebenden Behörde dient den Mandatsträger:innen dann als Stütze bei der Belastungssteuerung, wenn sie auf der Entwicklung eines vertrauensvollen und verlässlichen Arbeitsverhältnisses basiert, das kontroverse Diskussionen über Perspektiven auf die Problemsicht zulässt und eine beidseitige Pflege erfordert. Das Verhältnis muss dabei die Qualität des niederschweligen Austausches erfüllen und parallel dem Kriterium der Gewaltentrennung Rechnung tragen. Die Entwicklung der Zusammenarbeit muss daneben auf der Leitungsebene zwischen Behörden und ausführenden Diensten zirkulär thematisiert und kultiviert werden, denn «zwischen der KESB und der Organisation besteht idealerweise ein über den Einzelfall hinausgehender Konsens darüber, was unter guter Qualität in der Mandatsführung zu verstehen ist.» (KOKES, 2017, S.123).

6. Ausblick

Die empirische Studie wird nachfolgend mit einem kurzen Ausblick über thematische Forschungsoptionen abgerundet, die auf den Ergebnissen der vorliegenden Forschungsarbeit aufbauen oder diese kontrastieren könnten.

Das Datenmaterial der vorliegenden Forschungsarbeit weist vereinzelte Hinweise auf biographische Merkmale der Beistandspersonen aus, insbesondere in Bezugnahme auf das Verhältnis zu den eigenen Eltern. Diese Merkmale scheinen, so die These, in einer Verbindung zum Verhalten im Rahmen der Mandatsführung und der Positionierung gegenüber den Eltern sowie den Kindern zu stehen. Weiter werden damit zusammenhängend auch Verbindungen zum Verhalten im Rahmen der Belastungssteuerung sichtbar. Ein aufbauender Forschungsansatz könnte daher sein, das Belastungsempfinden auf der Grundlage dieser 'biographischen Trigger' sowie das daraus resultierende Verhalten bei der Mandatsführung zu untersuchen.

Im Fokus auf die Erkenntnisse zu den strukturbedingten Belastungsquellen sowie zur Bedeutung des Teams, als äussere Bedingung der Belastungssteuerung, könnte man in einem ähnlichen Forschungssetting das Belastungserleben von Kaderfunktionen im Kindes- und Jugendschutz untersuchen. Ebenso könnte die Belastungssteuerung von Beistandspersonen des Erwachsenenschutzes auf Grundlage des erweiterten Aufgabenprofils und im Kontrast zu den vorliegenden Ergebnissen untersucht werden. Mit dem gleichen Ansatz könnten die Ergebnisse dieser Studie zudem im Zugang zu einer disziplinfernen Berufsgruppe verglichen werden und neue Erkenntnisse zu Tage führen.

Literaturverzeichnis

- Bertschi, Reto. (2018). Manchmal gilt es, Druck von allen Seiten auszuhalten. Beobachtungen und Erfahrungen aus zwanzig Jahren Tätigkeit als Berufsbeistand. *SozialAktuell*, 18(12), S. 10 – 36. Bern: AvenirSocial.
- BFS Bundesamt für Statistik. (2014). *Arbeit und Gesundheit. Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2012*. Neuchâtel.
- Ecoplan. (2017). *Arbeitssituation der Berufsbeistände. Ergebnisse der SVBB-Online-Befragung bei Berufsbeiständinnen und Berufsbeiständen in der Schweiz*. Schweizerische Vereinigung der Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände (SVBB-ASCP) (Hrsg.). Bern.
- Früh, Werner. (2017). *Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis* (9. Aufl.). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Gerber, Christine & Lillig, Susanna. (2018): *Gemeinsam lernen aus Kinderschutzverläufen. Eine systemorientierte Methode zur Analyse von Kinderschutzfällen und Ergebnisse aus fünf Fallanalysen*. Bericht. Beiträge zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz 9. Herausgegeben vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfen (NZFH). Köln.
- Groth, Karsten. (2013). Psychische Belastung und Beanspruchung. In Baur, Xaver (Hrsg.), *Arbeitsmedizin* (S. 71-76). Heidelberg: Springer.
- Häfeli, Christoph. (2016). *Grundriss zum Kindes- und Erwachsenenschutz* (2. Aufl.). Bern: Stämpfli Verlag AG.
- Iseli, Daniel. (2002). Gewalt gegen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter. *Zeitschrift für Sozialhilfe*, 02(7), S. 97 – 99. Bern: SKOS.
- Jud, Andreas. (2008). Akteure: Professionelle. In Voll, Peter, Jud, Andreas, Mey, Eva, Häfeli, Christoph & Stettler, Martin (Hrsg.), *Zivilrechtlicher Kinderschutz: Akteure, Prozesse, Strukturen* (S. 51 - 75). Luzern: interact.
- Kaluza, Gert. (2018). *Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung* (4. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag GmbH.
- Kinderanwaltschaft Schweiz. (2022). *Über Rechtsvertretung des Kindes*. Gefunden unter <https://www.kinderanwaltschaft.ch/de/page/ueber-rechtsvertretung-des-kindes>

- KOKES (Hrsg.). (2017). *Praxisanleitung Kinderschutzrecht*. Zürich: Dike.
- Kuckartz, Udo. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Langenegger, Ernst. (2008). Aus der Praxis: Professionelle miteinander und nebeneinander, ohne Durcheinander. In Voll, Peter, Jud, Andreas, Mey, Eva, Häfeli, Christoph & Stettler, Martin (Hrsg.), *Zivilrechtlicher Kinderschutz: Akteure, Prozesse, Strukturen* (S. 65 - 69). Luzern: interact.
- Mayer, Klaus & Purnelis, Antonis. (2009). Aggression und Gewalt durch Klientinnen und Klienten. In Mayer, Klaus & Schildknecht, Huldreich (Hrsg.), *Dissozialität, Delinquenz, Kriminalität. Ein Handbuch für die interdisziplinäre Arbeit* (S. 349 – 365). Zürich: Schulthess Juristische Medien AG.
- Mey, Eva. (2008). Prozesse: Die Zusammenarbeit im Dreieck Eltern – Behörden – Mandatsträger. In Voll, Peter, Jud, Andreas, Mey, Eva, Häfeli, Christoph & Stettler, Martin (Hrsg.), *Zivilrechtlicher Kinderschutz: Akteure, Prozesse, Strukturen* (S. 143 - 192). Luzern: interact.
- Peters, Klaus. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In Kratzer, Nick, Dunkel, Wolfgang, Becker, Karina & Hinrichs, Stephan (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105 – 122). Berlin: edition sigma.
- Przyborski, Aglaja & Wohlrab-Sahr, Monika. (2021). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch* (5. Aufl.). Berlin/Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Rosch, Daniel. (2017a). *Leitfaden für Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände. Systematik und Wissensbausteine für die Mandatsführung* (1. Aufl.). Bern: hep verlag ag.
- Rosch, Daniel. (2017b). Die Beistandschaft, die Selbstbestimmung und die UN-Behindertenrechtskonvention im schweizerischen Recht unter besonderer Berücksichtigung von Art. 12 BRK. In Rosch, Daniel & Maranta, Luca (Hrsg.), *Selbstbestimmung 2.0. Die Bedeutung für Berufsbeistände und Behördenmitglieder* (1. Aufl., S. 67 – 107). Bern: hep verlag ag.

- Rosch, Daniel. (2018). Kindes- und Erwachsenenschutz als Teil des Eingriffssozialrechts. In Rosch, Daniel, Fountoulakis, Christiana & Heck, Christoph (Hrsg.), *Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik für Fachleute* (2. Aufl., S. 30 – 33). Bern: Haupt.
- Rosch, Daniel & Hauri, Andrea. (2018). Maximen des Kindesschutzes. In Rosch, Daniel, Fountoulakis, Christiana & Heck, Christoph (Hrsg.), *Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik für Fachleute* (2. Aufl., S. 443 – 444). Bern: Haupt.
- Schmidt-Grunert, Marianne. (1999). *Sozialarbeitsforschung konkret. Problemzentrierte Interviews als qualitative Erhebungsmethode*. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- SVBB, S.V.d.B. (2017). *Anforderungsprofil Berufsbeistände*. Schweizerische Vereinigung der Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände (SVBB-ASCP). Gefunden unter https://svbb-ascp.ch/fileadmin/user_upload/dokumente/dokumentation/Anforderungsprofil_SVBB_Deutsch_def.pdf
- Udris, Ivars & Frese, Michael. (1999). Belastung und Beanspruchung. In Graf Hoyos, Carl & Frey, Dieter (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 429-445). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Ulich, Eberhard & Wülser, Marc (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Voll, Peter. (2008). Vorwort. In Voll, Peter, Jud, Andreas, Mey, Eva, Häfeli, Christoph & Stettler, Martin (Hrsg.), *Zivilrechtlicher Kindesschutz: Akteure, Prozesse, Strukturen* (S. 6 - 7). Luzern: interact.
- Voll, Peter & Jud, Andreas. (2013). Management by diffusion? Zum Umgang mit Risiken im zivilrechtlichen Kindesschutz. In Piller, Edith Maud & Schnurr, Stefan (Hrsg.), *Kinder- und Jugendhilfe in der Schweiz. Forschung und Diskurse* (S. 23 – 52). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wigger, Annegret. (2017). Kinder reden mit – Ein Plädoyer für mehr Selbstbestimmung im Kindesschutz. In Rosch, Daniel & Maranta, Luca (Hrsg.), *Selbstbestimmung 2.0. Die Bedeutung für Berufsbeistände und Behördenmitglieder* (1. Aufl., S. 201 – 224). Bern: hep verlag ag.

Witzel, Andreas. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt am Main/New York: Campus.

Witzel, Andreas. (1985). Das problemzentrierte Interview. In Jüttemann, Gerd (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227 – 255). Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

Wolbold, Jennifer. (2003). Gewalt gegen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter. In Fabian, Thomas & Schweikart, Rudolf (Hrsg.), *Brennpunkte der Sozialen Arbeit. Sozialpolitik – Grundfragen der Praxis – Studium und Beruf* (S. 167 – 211). Münster: Lit Verlag.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld	3
Abb. 2: Hohe Arbeitsbelastung und Zufriedenheit	4
Abb. 3: Auswirkungen der Arbeitsbelastung	5
Abb. 4: Die drei Ebenen des Stressgeschehens (»Stress-Ampel«)	23
Abb. 5: Prozessmodell der Belastungssteuerung	29
Abb. 6: Hauptkategoriensystem	33
Abb. 7: Besonderheiten und Cluster der Themenmatrix (Auszug)	35
Abb. 8: Prozessmodell der Belastungssteuerung (Fokus Belastungsquellen)	37
Abb. 9: Prozessmodell der Belastungssteuerung (Fokus psychische Beanspruchung)	45
Abb. 10: Prozessmodell der Belastungssteuerung (Fokus Belastungsfolgen)	71

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Problemzentrierte Interviews – Kurzfragebogen	90
Anhang 2: Problemzentrierte Interviews – Interviewleitfaden	91
Anhang 3: Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse – Kategorienhandbuch	92
Anhang 4: Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse – Subkategoriensystem	95
Anhang 5: Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse - Themenmatrix (Auszug)	97
Persönliche Erklärung Einzelarbeit	100

Anhang

Anhang 1: Problemzentrierte Interviews – Kurzfragebogen

Master in Sozialer Arbeit, Master-Thesis, Daniel Menn, FS/HS 2022/23, Bern | Luzern | St. Gallen

Kurzfragebogen

Personalien

<i>Name, Vorname</i>	
<i>Geburtsdatum</i>	
<i>Organisation</i>	
<i>Dienstjahre als Berufsbeiständin/ Berufsbeistand im Kindes- und Jugendschutz</i>	
<i>Anzahl aktive Mandate im Kindes- und Jugendschutz</i>	
<i>Weitere Aufgabenbereiche bei polyvalenten Diensten (z.B. vereinbarte Beratung, Abklärung von vermuteten Kindeswohlgefährdungen, Erwachsenenschutzmandate)</i>	
<i>Ausbildung</i>	
<i>Arbeitsorte seit Ausbildung (inkl. Dienstjahre)</i>	
<i>Gibt es Personen, mit denen Sie arbeitsbedingte Belastung besprechen können? Falls ja, in welchem Verhältnis stehen Sie zu diesen Personen (Verwandt- bzw. Bekanntschaftsgrad)?</i>	

Anhang 2: Problemzentrierte Interviews – Interviewleitfaden

Master in Sozialer Arbeit, Master-Thesis, Daniel Menn, FS/HS 2022/23, Bern | Luzern | St. Gallen

Interviewleitfaden

Forschungsfrage:

Wie steuern Berufsbeiständ:innen im Kindes- und Jugendschutz der Nordwestschweiz im Rahmen ihrer psychischen Beanspruchung, die Belastungen, welche durch ihre Arbeitswelt entstehen?

Gesprächsleitfaden

Einleitend: Persönliche Vorstellung, Ziele des Interviews, Interviewablauf, Hinweis auf Anonymisierung der Daten

- **Belastungsquellen** -

1. Einstiegsfrage:

Welches sind für Sie die zentralen Anforderungen, die an eine Berufsbeiständin/einen Berufsbeistand des Kindes- und Jugendschutzes im Rahmen ihrer Tätigkeit gestellt werden?

...Durch die Organisation? Durch die Klientel? Durch Fachpartnerorganisationen? Weitere Anforderungen?

2. Psychische Belastungsquellen:

Können Sie sich an eine konkrete Situation im Zusammenhang Ihrer Tätigkeit erinnern, die Sie belastet hat?

Wie hat sich diese Belastung für Sie dargestellt? (Können Sie dies noch detaillierter darlegen?)

Gibt es noch ein weiteres Beispiel zu der von Ihnen beschriebenen Art von Belastung?

Haben Sie auch schon einmal anders auf die beschriebene belastungsauslösende Situation reagiert?

Gibt es weitere Situationen oder Umstände, die Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit belasten?

- **Psychische Beanspruchung** -

3. Psychische Beanspruchung:

Wie sind Sie mit den beschriebenen Belastungserfahrungen umgegangen?

Welche Gedanken und Gefühle beschäftigen Sie im Rahmen einer Belastungssituation?

Wie erklären Sie sich die Art Ihres Umgangs mit diesen Belastungssituationen bezogen auf Ihre Persönlichkeit?

- **Belastungsfolgen** -

4. Auswirkungen von psychischer Belastung sowie Beanspruchung

Haben Sie schon einmal Nachwirkungen einer Belastungssituation verspürt? Falls ja, in welcher Form haben sich diese Auswirkungen bei Ihnen bemerkbar gemacht?

Haben sich Belastungserfahrungen in irgendeiner Form auch schon einmal auf ihr Privatleben ausgewirkt?

- **Konklusion der Einstiegsfrage** -

5. Intrapersonelle Erwartungen an die Tätigkeit der/des Mandatsträgerin/Mandatsträgers

Welche Erwartungen haben Sie bei Stellenantritt mit der Tätigkeit der Berufsbeiständin/des Berufsbeistandes im Kindes- und Jugendschutz verknüpft?

Inwiefern haben sich Ihre Erwartungen an die Tätigkeit erfüllt, inwiefern nicht?

- **Interviewabschluss** -

Was war jetzt aus Ihrer Sicht das Wichtigste, worüber wir gesprochen haben?

Möchten Sie zu Ihren Ausführungen noch etwas hinzufügen?

Abschliessend: Verdankung, Hinweis auf Widerrufsrecht, Hinweis auf Einsichtsrecht

Anhang 3: Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse – Kategorienhandbuch

Kategorienhandbuch (Kuckartz, 2022, S. 65-67)

IP = Interviewte Person

Konzept: Belastungssteuerung von Berufsbeiständinnen und Berufsbeiständen des Kindes- und Jugendschutzes in der Nordwestschweiz auf Grundlage des Prozessmodells der Belastungssteuerung und in Anlehnung an das Rahmenkonzept der «Stress-Ampel» nach Kaluza (2018, S.16).

Belastungsquellen

Hauptkategorie: Anforderungen als Belastungsquellen	
Inhaltliche Beschreibung	Fallspezifische Anforderungen oder Anforderungen der strukturellen Rahmung der Arbeitspraxis des zivilrechtlichen Kindes- und Jugendschutzes, die von der IP als belastend, herausfordern oder schwierig bewertet werden und somit eine potenzielle Belastungsquelle darstellen.
Anwendung der Kategorie	Wird codiert, wenn Anforderungen als schwierig, herausfordernd oder belastend bewertet werden.
Anwendungsbeispiel	<i>«Es ist auch schwierig mit den Kindern. Also wir haben Mandate, die über eine ganz längere Zeit gestaltet sind. Ähm wir sehen die Kinder und deren Eltern nicht so oft, wir kommen erst ins Spiel, wenn alle anderen Instanzen ausgeschöpft wurden (...) und dann ist es schwierig, wie soll ich sagen, auch wirklich ein Arbeitsbündnis im Sinne von Vertrauen also die Kinder brauchen auch eine gewisse (schmunzelt) ähm Familiarität, eine gewisse Regelmässigkeit, dass man sich kennt und erst dann äussern sie sich.»</i>
Hauptkategorie: Strukturelle Belastungsquellen	
Inhaltliche Beschreibung	Strukturelle Rahmenbedingungen der beschäftigenden Organisation, die als Belastung beschrieben und bewertet werden.
Anwendung der Kategorie	Wird codiert, wenn strukturelle Rahmenbedingungen durch die IP benannt werden, die als belastend erlebt werden.
Anwendungsbeispiel	<i>«Wir sind jetzt hier sehr belastet oder fast überlastet, also wir sind jetzt von einem 5er-Team sind wir jetzt noch 3. Jetzt hier am Freitag hat noch eine Neue angefangen, aber es ist halt einfach oder, die Leitung ist gegangen, wir haben alle Fälle auch übernehmen müssen. (...) Das heisst wir sind jetzt wieder fast führungslos und das geht einfach nicht oder?»</i>
Hauptkategorie: Fallspezifische Belastungsquellen	
Inhaltliche Beschreibung	Situationen die im Rahmen der Fallarbeit zwischen der IP und der Klientel, den Adressat:innen oder weiterer fallspezifischer Fachpartner:innen entstehen und als Belastung beschrieben werden.
Anwendung der Kategorie	Wird codiert, wenn Fallsituationen durch die IP benannt und als Belastung erlebt werden.
Anwendungsbeispiel	<i>«Zwei Kinder ähm deren Vater ähm sehr autoritär ist ähm und das, vielleicht eben, wenn die Eltern sehr autoritär und dominant sind, ist etwas was mich wirklich ähm ein bisschen triggert und hier ist ein Vater, der dominant ist, hier ist eine Mutter, die dominant ist [zählt von einer Fallliste auf], die hier, ähm das sind denke ich die Fälle, die mich sehr beschäftigen. Ähm (...) vor allem Eltern, die eben dann ihre ihren Ärger und Wut und Gewalt bei den Kindern auslassen.»</i>

Psychische Beanspruchung

Hauptkategorie: Innere Bedingungen	
Inhaltliche Beschreibung	Innere Bedingungen sind Persönlichkeitsmerkmale der IP, die den Umgang mit einer arbeitsbedingten Belastungssituation positiv oder negativ beeinflussen.
Anwendung der Kategorie	Wird codiert, wenn sich die IP im Zusammenhang des Umgangs mit einer Belastungssituation in ihrer Persönlichkeit beschreibt oder wenn ein Merkmal aus einer Handlung als Reaktion auf eine arbeitsbedingte Belastungssituation abgeleitet werden kann.
Anwendungsbeispiel	<i>«Ich bin sehr ein harmoniebedürftiger, -bedürftige Person, das ist so und das macht es manchmal eben auch nicht ganz einfach aber ähm es ist etwas, da muss man drangehen, da muss man dran wachsen, dass man halt auch wirklich mal sagen muss: So, jetzt Nägel mit Köpfen und jetzt ziehen wir es durch.»</i>
Hauptkategorie: Äussere Bedingungen	
Inhaltliche Beschreibung	Sind äussere Bedingungen innerhalb oder ausserhalb der beschäftigenden Organisationsstruktur, die den Umgang der IP mit einer Belastungssituation beeinflussen.
Anwendung der Kategorie	Wird codiert, wenn die IP äussere Umstände benennt, welche die Bearbeitung einer Belastungssituation erschweren oder begünstigen.
Anwendungsbeispiel	<i>«Ähm ich hatte gedacht, dass man ähm, ich hatte ein bisschen Furcht davor, dass man so ein bisschen alleine steht mit seiner Aufgabe, ähm dass man, dass das System nicht so gut aufgebaut ist aber ich habe den Eindruck, dass der ähm die die Fachstellen und eben auch der Kontakt mit der KESB und dem Zivilgericht, dass das, dass da viel Klarheit herrscht wer macht was und ich finde (...) dabei auch sehr sehr hilfreich, dass wenn man ähm verschiedenste Fallkonstellationen hat, dass es für alles irgendwie etwas gibt.»</i>
Hauptkategorie: Belastungsreaktionen	
Inhaltliche Beschreibung	Belastungsreaktionen sind Gefühlszustände oder Handlungen der IP, die in Abhängigkeit von inneren und/oder äusseren Bedingungen stehen und sich als Reaktion auf eine oder mehrere Belastungsquellen ergeben.
Anwendung der Kategorie	Wird codiert, wenn die IP Gefühle oder eine Handlungsform als Reaktion auf eine erlebte arbeitsbedingte Belastung beschreibt.
Anwendungsbeispiel	<i>«Also in dem Fall bin ich im ganz regen Austausch mit dem KESB-Mitarbeiter, der zuständig ist. Ich habe da so eine (schmunzelt) ähm den Eindruck, dass man so ein bisschen gemeinsame Leittragende ist und ähm geteiltes Leid ist halbes Leid, ich glaube so geht es gerade uns beiden ein bisschen (lacht).»</i>

Belastungsausfolgen

Hauptkategorie: Intrasubjektive Konsolidierung der Belastungssteuerung	
Inhaltliche Beschreibung	Die intrasubjektive Konsolidierung der Belastungssteuerung beschreibt, wenn die IP feststellt, dass sie im Rahmen der psychischen Beanspruchung unter den vorhandenen Bedingungen eine arbeitsbedingte Belastungssituation positiv bewältigen konnte.
Anwendung der Kategorie	Wird codiert, wenn die IP feststellt, dass sie eine Belastungssituation aufgrund innerer und oder äusserer Bedingungen beziehungsweise aufgrund ihres Handelns bewältigen konnte.
Anwendungsbeispiel	<i>«Nein für mich war das so ausgeschöpft diese Möglichkeiten und das war für mich auch ausreichend. Also einerseits der polizeiliche Schutz, den wir hatten und auch dass das notiert wird und es gibt einen Polizeirapport, der im System jetzt auch vorliegt bei der KESB und bei uns und ähm der Austausch mit KESB und Teamleitung ist für mich dann ausreichend, ja.»</i>
Hauptkategorie: Psychophysiologische Belastungsauswirkungen	
Inhaltliche Beschreibung	Temporäre und langfristige physische oder psychische Belastungsfolgen beschreibt die IP als negative Einschränkungen, die sich als körperliche oder psychische Belastungsfolgen ergeben und die kurzfristig oder langfristig bzw. permanent anhalten.
Anwendung der Kategorie	Wird codiert, wenn die IP einen kurzfristigen oder langfristigen, negativen psychophysiologischen Gesundheitszustand beschreibt, der auf eine arbeitsbedingte Belastungssituation zurückzuführen ist.
Anwendungsbeispiel	<i>«Also physisch auf jeden Fall, ich denke so eine Durchschlafthematik war sicherlich schon mal da oder eben (lacht) nicht mehr Durchschlafthematik. Ich habe auch mal so eine Zeit lang, habe ich so gemerkt, (...) so das berühmte Augenzucken, das hat mich auch mal den einen oder anderen Monat ereilt. Ja aber dabei ist es auch geblieben, also heftiger ist jetzt noch nichts aufgetaucht, so physisch.»</i>

Sonstige

Ergänzende Kategorie: Anforderungen als Aufgabe	
Inhaltliche Beschreibung	Anforderungen die als Aufgabe beschrieben werden, entspringen dem organisationsspezifischen Stellenprofil der Berufsbeiständ:innen und werden von der IP wertneutral beschrieben.
Anwendung der Kategorie	Wird in Abgrenzung zur Kategorie «Anforderung als Belastungsquelle» dann codiert, wenn eine Anforderung durch die IP wertneutral und ohne Konnotationen wie «belastend, herausfordernd» oder «schwierig» beschrieben wird.
Anwendungsbeispiel	<i>«Anforderungen sind einerseits administrative Kenntnisse und Grundkenntnisse in den Gesetzen.»</i>

Anhang 4: Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse – Subkategoriensystem

Liste der Subkategorien

Liste der Codes	Häufigkeit
Codesystem	674
Belastungsquellen	117
Anforderungen als Belastungsquellen	54
Interdisziplinärer Erwartungskonflikt	16
Unparteilichkeit	8
Qualität des Arbeitsbündnisses	14
Erwartungskonflikt mit der Klientel	16
Strukturelle Belastungsquellen	40
Dokumentation	4
Erleben der Aufgabenvielfalt	9
Qualität der Fallbelastung vs. Ressourcen	17
Intradisziplinäre Belastung	10
Fallspezifische Belastungsquellen	23
Instrumentalisierung	1
Vertrauenszug	1
Vernachlässigung	3
Besuchsrecht	7
Psychophysiologische Gewalt	11

Psychische Beanspruchung	499
Äussere Bedingungen	112
Team	42
Wertschätzung	6
Interdisziplinäre Vernetzungsqualität	16
Arbeitsweg	9
Partnerschaftliche Teilhabe und Beratung	15
Öffentliche Wahrnehmung	8
Supervision/Intervision	16
Innere Bedingungen	193
Lebensweltorientierte	9
Kommunikator:in	10
Einzelkämpfer:in	8
Anwält:in	12
"Irgendwann hat auch der Kinderschutz seine Grenzen."	4
"Ich habe ehrlich gesagt ein recht grosses Harmoniebedürfnis."	3
"Ich nehme die Leute so wie sie sind."	14
"Ich habe keine Angst vor Gefühlen"	3
Loyalität	7
Effizienz vs. Qualität	5
Aus- und Weiterbildung	11
Berufs- und Lebenserfahrung	19
Intrapersonelles Verantwortungsbewusstsein	8
Autonomiebedürfnis	10
Struktur-/Kontrollbedürfnis	30
Teamzugehörigkeit	6
Kreativität/Flexibilität	5
Hartnäckigkeit	12
Authentizität	12
Biographische Trigger	5

Belastungsreaktionen	194
Private Fachberatung	4
Psychohygiene	9
Gefühl der Macht- und Hilflosigkeit	14
Kinderfokus	26
Orientierung an Abläufen	10
Abgrenzen	23
Kündigen	2
Abschalten	17
Aushalten	25
Abwägen	12
Verantwortung teilen	16
Verantwortung abgeben	10
Fachliche Selbstreflexion	16
Selbstwirksamkeit fördern	10

Belastungsfolgen	40
Intrasubjektive Konsolidierung der Belastungssteuerung	26
Psychophysiologische Belastungsauswirkungen	14
Sonstiges	18
Anforderung als Aufgabe	18
Administration	1
Interdisziplinarität	3
Rechtskenntnisse	2
Datenschutz	2
Methodenkompetenz	8
Stressresistenz	2

Anhang 5: Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse – Themenmatrix (Auszug)

Themenmatrix mit Fallzusammenfassungen (Kuckartz, 2022, S. 144-147)

Hauptfragestellung: Wie steuern Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände im Kindes- und Jugendschutz der Nordwestschweiz im Rahmen ihrer psychischen Beanspruchung, die Belastungen, welche durch ihre Arbeitswelt entstehen?

- Unterfragen:
- Was sind Belastungsquellen in der Arbeitswelt von Mandatsträger:innen?
 - Unter welchen inneren und äusseren Bedingungen findet Belastung für die Mandatsträger:innen statt?
 - Wie reagieren die Mandatsträger:innen auf Belastung in Abhängigkeit von äusseren und inneren Bedingungen?
 - Wie wirkt sich die Belastungsreaktion psychophysiologisch auf die Mandatsträger:innen aus?
 - In welcher Form konsolidieren die Mandatsträger:innen ihren Umgang mit arbeitsbedingter Belastung?

Fall	Belastungsquellen	Innere Bedingungen	Äussere Bedingungen	Belastungsreaktionen	Auswirkungen	Konsolidierung
Person A	Person A erkennt Belastungsquellen ausschliesslich im fallspezifischen Rahmen. Sie empfindet die Zusammenarbeit mit Schulen als Herausforderung, da aus dieser Perspektive viel Handlungsdruck aufgebaut und Verantwortung an die Beistandsperson abgetreten wird. Auch in der Zusammenarbeit mit den Eltern verspürt Person A einen Erwartungskonflikt. Dabei ringt sie mit den Eltern um die Rolle und die Frage, welche Verantwortung bei den Eltern bleibt und welche Verantwortung die Beistandsperson zur Verbesserung der Situation	Person A verspürt eine starke Teamzugehörigkeit was sich in einer Betonung des «wir» bei der organisationalen Haltung nach aussen zeigt. Sie weist ein starkes Autonomieverständnis auf und schätzt den diesbezüglichen Handlungsspielraum. Dieser Logik folgend empfindet sie die gesetzlichen Reglementierungen ihrer Arbeit als eher hinderlich. In der Kommunikation mit der Klientel ist ihr Authentizität wichtig, sie will als Mensch spürbar sein und nicht in ihrer professionellen Rolle verharren und erachtet dies als Erfolgskonzept im	Person A fühlt sich durch die vorhandene Wertschätzung der auftraggebenden Behörde in ihrer Arbeit getragen. Ihr Bedarf nach Zugehörigkeit wird über das Team gestillt. Person A schätzt die kollegiale Beratung, die auch einmal zwischen Tür und Angel von staten gehen kann und mitunter auch als Psychohygiene entlastend wirkt. Sie fühlt sich in schwierigen und belastenden Situationen durch das Team getragen, was sich auch darin ausweist, dass gewisse	Person A versucht fallspezifischen Belastungen entgegenzuwirken, indem sie sich stets bewusst macht, welche Verantwortung sie in ihrer Rolle zu tragen hat bzw. tragen kann und wo die Verantwortung bei den Eltern liegt. Sie versucht dabei die Selbstwirksamkeit der Eltern in ihrer Rolle zu unterstützen und die Eltern in ihrer Lebenswelt so zu nehmen wie sie sind. Im Kontext der interdisziplinären Zusammenarbeit bei zivilrechtlichen Entscheiden ist sie froh	Person A hat bisher keine belastungsbedingten Beeinträchtigungen ihrer psychophysiologischen Gesundheit erlebt.	Person A findet im Umstand Bestätigung, dass sie Belastungssituationen überwiegend eigenständig verarbeiten und aushalten kann. Sie verweist in diesem Zusammenhang auf ihr Agieren und ihre Hartnäckigkeit. Die Vielfältigkeit ihrer Arbeit und die einzelnen Erfolgsgeschichten, bei welche sie die Situation von Kindern sichtbar verbessern konnte, schaffen für Person A einen wichtigen Ausgleich zur arbeitsbedingten Belastung und
	übernehmen muss. Wenn kein gemeinsames Rollenverständnis mit den Eltern entwickelt werden kann, erlebt sie es als zermürbend und hinterfragt den Sinn der Beistandschaft. Auch erlebt Person A es als schwierig, dass im Erwartungskonflikt mit den Eltern oftmals das Interesse der Kinder verloren geht, indem sich die Eltern als Opfer darstellen. Wenn sie in diesem Zusammenhang die Eltern in ihrer Erziehungsfähigkeit zu unterstützen versucht, erlebt sie dies auch oft als konkurrierend zur Rolle der Eltern, was wiederum die Qualität des Arbeitsbündnisses beeinflusst. Als besonders belastend erlebt Person A Fallsituationen wo Kinder der psychophysiologischen Gewalt ihrer Eltern ausgesetzt sind oder dies vermutet wird. In diesen Fällen geht es für sie vor allem auch um ein Aushalten des Umstandes,	Zusammenhang des Arbeitsbündnisses. Sie hält sich dabei stets den Spiegel vor, indem sie sich fragt, wie sie an Stelle der Klientel gerne begleitet werden würde. Schwierigen Fällen, die konfliktträchtig sind oder deren Entwicklung ins Stocken gerät, begegnet Person A mit Hartnäckigkeit. Sie benennt, keine Angst vor Gefühlen zu haben und erachtet dies als Stärke sich analytisch mit viel Fantasie und den Emotionen der Klientel zugewandt in die Fallarbeit einbringen zu können. Person A bezeichnet sich als sehr stark reflektiert im Zusammenhang der persönlichen Hintergründe ihrer beruflichen Haltung. Sie befindet diesen Prozess als wichtig und Qualitätsmerkmal von Professionalität. Biographisch getriggert wird Person A bei Fällen, wo Kinder viel Verantwortung für ihre Eltern tragen müssen.	Gespräche unkompliziert im Tandem organisiert werden können. Neben den Teamsitzungen, die Person A bei Fallfragen unterstützen, bietet die Organisation dem Team als Unterstützungsgefässe dreimal pro Jahr eine Supervision sowie im gleichen Turnus eine juristische Fachberatung an. Die öffentliche Wahrnehmung des Berufsstandes hat für Person A die Gestalt eines hohen Handlungsdrucks an die eigene Rolle und geht in vielen Teilen einher mit den Erwartungen der Fachpartner:innen. <u>Besonderheiten:</u> - Betonung des «wir» bei Handlungsfragen und Abläufen -> typische Beziehung zu «innere Bedingung_Teamzugehörigkeit» und atypische Beziehung zu «innere	sich die Verantwortung mit der zuweisenden Behörde teilen zu können. Im Rahmen der Fallarbeit stellt Person A stets das Kind und seine Bedürfnisse ins Zentrum. Dieser Umstand kann zur Belastung werden und das Gefühl der Ohnmacht auslösen, wenn Kinder leiden und Person A feststellen muss, dass ihre Mittel zur Verbesserung der Situation begrenzt sind. Diese Situationen gilt es für Person A auszuhalten und abzuwägen, ob sie einen stärkeren Eingriff in die Rechte der Eltern beantragen muss und was der Eingriff für die betroffenen Kinder bedeuten würde. Weiter versucht Person A bei einer stockenden Fallentwicklung und dem verlorenen Zugriff auf die Situation die Begleitung mit Fachpartner:innen wie beispielsweise der Schule zu koordinieren bzw. die Entwicklung		verleihen ihrem Handeln als Beistandsperson Bestätigung und Wirksamkeit.

	<p>dass die Situation nicht immer sofort verändert werden kann, da die Eltern an einer Veränderung nicht mitarbeiten oder eine andere Erwartung haben. Person A fühlt sich dann den stark belasteten Kindern gegenüber schuldig.</p> <p><u>Besonderheiten:</u> - Cluster bei Subkategorie «Erwartungskonflikt mit der Klientel» (6) - Häufiges Schmunzeln oder Lachen bei erstem Inhalt</p>		<p>Bedingung_Autonomie bedürfnis»</p>	<p>über die Schule beobachten zu lassen. Person A stellt das Mandat auch zirkulär im Kontext von Sinn und Nutzen in Frage. Der Kinderfokus hilft Person A bei Elternkonflikten die Orientierung und damit die Kontrolle über die Fallführung zu halten. Momente der Psychohygiene mit anderen Teammitgliedern helfen Person A beim Aushalten und schaffen Entlastung. Ein weiteres Werkzeug ist bei Person A im Abschalten privat beim Sport auf dem Fahrrad, bei der Gartenarbeit, beim Treffen mit Freunden oder beim Kochen zu betrachten. Ein weiterer Faktor der für Person A Entlastung schafft ist in der Distanz von Arbeits- und Wohnort zu betrachten, welche Abstand schafft und verhindert, dass sie oft Klient:innen privat über den Weg läuft. Die</p>		
				<p>Verarbeitung von arbeitsbedingter Belastung macht Person A überwiegend mit sich selber aus und in dem sie Gedanken dokumentiert. Daneben besucht sie eine private Supervisionsgruppe.</p>		

Person B	<p>B erkennt Belastungsquellen vor allem im strukturellen Rahmen. Die hohe Fluktuation in der Organisation, sei es im Team oder auf Leitungsebene, wo die Teamleiter:innen-Position vakant ist, belastet ihn, da diese Instabilität die praktische Arbeit beeinträchtigt indem wichtige Ansprechpersonen fehlen und da es bei den verbliebenen Teammitgliedern zu einer Fallüberlastung sowie zu Desorientierung bei Verantwortlichkeiten führt. Bereichsübergreifend hat B mit der Arbeitsqualität gewisser Mitarbeitenden der Organisation Mühe, er</p>	<p>B nimmt die Leute so wie sie sind, mit ihren Beeinträchtigungen und Schwächen. Er grenzt sich dabei emotional sehr klar ab, da er der Meinung ist, dass er dann erst die Energie hat seiner Rolle gerecht zu werden und die Leute professionell zu unterstützen. Diesem Verständnis folgend schaut B zunächst auf seine Gesundheit, da er nur damit eine gute Arbeitsleistung bringen kann. Auf der anderen Seite versucht B der Klientel authentisch zu begegnen, um nach zu weisen, dass er sie und ihre Bedürfnisse ernst nimmt. B hat ein hohes Strukturbedürfnis, wenn es um seine Arbeitsinhalte geht. Dabei orientiert er</p>	<p>B schätzt die kollegiale Beratung sowie die situative Unterstützung, beispielsweise durch Gespräch zu zweit, die er durch das Team erfährt. Er bewertet das Klima unter den Beistandspersonen als gut. Unterstützungsgefäße wie die Supervision, die im zwei- bis dreimonatigen Turnus bei einem Kinderpsychologen stattfindet, nimmt B gerne wahr, um in Anbetracht von belastenden Fallsituationen sein Handeln zu reflektieren. Auch die Teamsitzung nutzt und schätzt er zur</p>	<p>B findet im Kinderfokus Orientierung bei konflikthaften und komplexen Besuchsrechtsfällen. Bei emotional aufgeladenen und potenziell belastenden Fällen grenzt sich B als Privatperson hinter seiner Rolle ab und sucht dabei den Balanceakt, für die Klientel authentisch und spürbar zu bleiben. Um sich in seiner Verantwortung zu entlasten, versucht B neben der Abgrenzung Verantwortung mit Fachpartner:innen, bspw. der auftraggebenden Behörde oder ambulanten sowie stationären</p>	<p>B befindet, dass er wegen der personellen Situation und daraus folgender Belastungen schon schlaflose Nächte hatte wegen der Entscheidung, ob er bleiben oder kündigen soll. Er berichtet zudem von anderen Berufsbeiständ:innen, die ein Burnout hatten, weil sie ihr Privatleben nicht konsequent von der beruflichen Tätigkeit abgrenzen konnten</p>	<p>B erklärt sich den Umstand seiner Gesundheit konsolidierend mit der strikten Abgrenzung, die er in der Fallführung sowie zwischen Privatleben und Beruf vornimmt.</p>
-----------------	---	---	---	--	--	--

	<p>fühlt sich dort ausgeliefert und in seiner Arbeit beeinträchtigt. Die Vielseitigkeit seiner Aufgaben, die über den Kinderschutz hinaus gehen, empfindet B als Belastung. Fallspezifisch erfährt B Belastung, wenn er ohne Zugriffsmöglichkeiten mitansetzen muss, wie sich Jugendliche Verletzungen zufügen. Als sehr anspruchsvoll befindet B Besuchsrechtsmandate und den Umstand, dass die Bedürfnisse der Kinder im Elternkonflikt oftmals vergessen gehen. B verspürt einen hohen Erwartungsdruck von den Eltern, dass er alle ihre Probleme löst und von Fachpartner:innen, dass er für alles Verantwortung übernimmt. Im Elternkonflikt neutral zu bleiben empfindet B als Balanceakt und Herausforderung.</p> <p><u>Besonderheiten</u></p> <p>- Starker inhaltlicher Fokus auf Belastungen als Folge von Fluktuation und</p>	<p>sich nach vorgegebenen Abläufen und Prozessen, um die Kontrolle über die Fallführung zu behalten. Er fühlt sich – insgesamt und nicht nur aufgrund der Instabilität auf der Leitungsebene – als Einzelkämpfer, der seine Fälle autonom führt und die Verantwortung dafür zu tragen hat.</p> <p><u>Besonderheiten</u></p> <p>- Cluster bei «Struktur-/Kontrollbedürfnis» (6)</p> <p>- Es entsteht der Eindruck als habe die klare Abgrenzung gegenüber der Klientel neben der Beachtung der eigenen Gesundheit die Funktion den Rahmen abzustecken, um die Orientierung wahren («innere Bedingung_Kontroll-/Strukturbedürfnis»).</p>	<p>Fallbesprechung, wobei ihm das strukturiertere Setting der Supervision mehr zusagt. Die interdisziplinäre Vernetzungsqualität mit der der auftraggebenden Behörde bewertet B als gut und unterstützend bei der Fallarbeit. In der öffentlichen Wahrnehmung sieht B seinen Berufsstand unter einem hohen Handlungs- und Erwartungsdruck, der keine hohe Fehlertoleranz beinhaltet, weil es um die Arbeit an Menschen geht.</p> <p><u>Besonderheiten</u></p> <p>- Spricht vom Team als Einheit und vom «wir» in der Vergangenheitsform</p> <p>- Cluster bei «Team» (9): Das Team ist ihm wichtig und er beschreibt das Klima mit den verbliebenen Mitgliedern als gut. Gleichzeitig leidet er</p>	<p>Einrichtungen zu teilen oder delegiert diese als Selbstverantwortung an die Jugendlichen oder Eltern. Gewisse Situationen, die er nicht ändern kann, hält B mit der gesammelten Berufserfahrung bzw. mit Routine aus. Wenn er doch einmal Belastungen mit sich herumträgt bespricht er sie zu Hause mit seiner Partnerin, die ebenfalls im sozialen Bereich tätig ist. Es kommt auch vereinzelt vor, dass er Kolleg:innen privat skurrile Anekdoten von seiner Arbeit erzählt, dies unter Beachtung des Datenschutzes und zur Psychohygiene. Darüber hinaus achtet er aber privat abschalten zu können und macht wiederum die klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben. B verspürt ein Gefühl der Ohnmacht, wenn er in seiner Arbeit durch Fehler anderer Mitarbeitender</p>		
<p>personeller Instabilität/Qualität</p>			<p>aufgrund des eigentlich hohen Stellenwertes von Team und Teamleitung unter der Fluktuation</p> <p>- Cluster bei «Supervision/Intervention» (6)</p>	<p>behindert wird. Er steht dabei zwar für eine Fehlerkultur, hat aber auch die Erwartung, dass negative Entwicklungen bzw. repetitive Fehler bearbeitet und abgestellt werden müssen. Aufgrund der Instabilität im Team und auf der Leitungsebene hat B die Konsequenzen gezogen und gekündigt.</p> <p><u>Besonderheiten</u></p> <p>- Rechtfertigungsdruck gegenüber der klaren Abgrenzungshaltung</p> <p>- Cluster bei «Abgrenzen» (5)</p>		

