

Professionelle der Sozialen Arbeit und ihre Ressourcen gegen Burnout

Erarbeitet von: Daria Pannatier und Melanie Truffer

Unter der Begleitung von Dorothea Köppel

Siders, Februar 2014



Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit den persönlichen Ressourcen von Sozialarbeitern und Sozialpädagogen, um mögliche Belastungen und Risikofaktoren im Arbeitsalltag zu bewältigen, welche einen Burnout-Prozess begünstigen. Zudem wurden einige betriebliche Massnahmen erforscht, welche im Umgang mit Arbeitsbelastungen helfen sollen. Im Zentrum der Befragung stehen die Professionellen der Sozialen Arbeit im Oberwallis und ihre persönlichen Ressourcen im Umgang mit Arbeitsbelastungen.

Die durchgeführte Studie zeigt auf, dass die Professionellen der Sozialen Arbeit durchaus über persönliche Ressourcen verfügen, um den Arbeitsbelastungen gerecht zu werden. Etwa die Hälfte der im Fragebogen aufgelisteten persönlichen Ressourcen, um sich vom Arbeitsalltag zu entspannen, trifft für die Befragten zu. Die Mehrheit der Teilnehmenden wenden die im Fragebogen aufgelisteten Bewältigungsstrategien während der Arbeitszeit an. Fast die Hälfte der betrieblichen Massnahmen helfen den Fachpersonen im Umgang mit Arbeitsbelastungen.

Die statistische Überprüfung der Repräsentativität wurde nicht vorgenommen. Dementsprechend kann eine Durchmischung der Institutionen nicht garantiert werden.

Ziel ist es mittels eines Flyers auf mögliche Stressoren am Arbeitsplatz aufmerksam zu machen. Zudem sollen die Fachpersonen der Sozialen Arbeit auf die verschiedenen Bewältigungsstrategien im Umgang mit Arbeitsbelastungen sensibilisiert werden, um sich vor einem allfälligen Burnout zu schützen.

Schlüsselwörter:

- Ressourcen
- Betriebliche Massnahmen
- Arbeitsbelastungen
- Risikofaktoren
- Burnout

Dank

Wir bedanken uns herzlich bei unserer Begleitdozentin, Frau Dorothea Köppel, für die Unterstützung und geleistete Hilfe.

Ein grosses Merci ebenfalls an Frau Astrid Mattig. Sie hat uns während unserer Forschungszeit mit ihrem Fachwissen im Bereich der quantitativen Forschung begleitet.

Zudem ein grosses Lob an alle Teilnehmenden unseres Fragebogens. Ohne ihre freiwillige Mitarbeit wäre diese Bachelorarbeit nicht zustande gekommen.

Ganz besonders bedanken wir uns bei Herrn Edmund Steiner, Herrn Didier Andenmatten, Frau Irma Domig und Frau Nadia Loretan-Brunner für das Korrekturlesen.

Danke an Michael Schnyder für die kreative Gestaltung des Flyers.

Ausserdem möchten wir uns bei Frau Alice Stucky und Herrn Marc Kalbermatter für die interessanten und anregenden Experteninterviews bedanken.

Zum Schluss bedanken wir uns herzlich bei unseren Familien und Freunden, welche uns in dieser Zeit Mut und Unterstützung gaben.

Hiermit versichern wir, dass wir die Bachelorarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt haben. Alle Ausführungen, die anderen Texten wörtlich oder sinngemäss entnommen wurden, sind kenntlich gemacht. Die Arbeit war noch nie in gleicher oder ähnlicher Fassung Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung. Die Bachelorarbeit respektiert den Ethik-Kodex für die Forschung.

Résumé

Mots-clés:

- Ressources
- Mesures d'entreprise
- Charges du travail
- Facteurs à risques
- Burnout

Partie théorique

Beaucoup d'auteurs en partie Pines, Aronson & Kafry (2009, 60-64) expliquent que quotidiennement les travailleurs sociaux font face à des problèmes souvent liés à leurs émotions qui cependant augmentent le risque d'avoir un burnout.

Chaque travailleur social s'engage dans un métier dans lequel il doit faire face aux problèmes psychique, sociale et physique de leurs résidents. Ils travaillent très proche de la vie privée des résidents. Malgré tout, les progrès se font voir très lentement ou ne parviennent jamais.

Les longues journées de travail et les exigences émotionnelles sont donc des facteurs de risques centraux. La perception du stress est également fonction du nombre de problèmes de santé et l'insatisfaction des conditions de travail. Le syndrome du burnout se réfère donc à l'épuisement émotionnel.

Cependant même une statistique réalisée par la SECO en 2010 prouve que le stress a augmenté pendant ces dernières 10 années. Un tiers des personnes qui travaillent en Suisse se sentent stressées. Cela représente une augmentation de 30%.

Question de recherche:

Les travailleurs sociaux et les éducateurs spécialisés possèdent-ils des ressources pour se protéger contre un burnout?

Selon les critères mentionnés en haut, beaucoup de gens souffrent d'un burnout. Surtout le domaine du social est particulièrement vulnérable à cette problématique. Pour cette raison, nous tenons à examiner de plus près les ressources qu'un travailleur social et éducateur spécialisé doivent avoir pour pouvoir se protéger contre cette problématique.

Dans le chapitre suivant, nous allons mentionner cinq facteurs de protections pertinents qui peuvent contrer l'épuisement professionnel:

1. Supervision: La supervision est une approche scientifique, et éthique liée sur la pratique de la consultation personnelle et organisationnelle dans le monde du travail. Elle

est une forme efficace de conseil dans des situations d'une grande complexité, la sophistication et les changements dynamiques. Pendant la séance de supervision, des questions professionnelles, des dilemmes, des conflits et des exemples de travail quotidien sont traités. (Association allemande pour la surveillance ev, 2012, 8)

Objectifs de la supervision sont les changements et le processus de développement des individus, des groupes et des équipes pour les soutenir et les améliorer. La base de la supervision est basée sur la perception, la réflexion et le niveau d'action et prend toujours le cadre de l'organisation générale et les détails de la matière. L'un des objectifs centraux de la supervision est d'améliorer la qualité du travail professionnel, (Association professionnelle pour l'encadrement, la supervision et conseil en organisation, 2012)

2. Système de soutien social: Gerrig & Zimbardo (2008, 483-485) mentionnent que les membres de la famille, amis, collègues et voisins sont une partie de l'aide sociale en cas de besoin. Faire face à des maladies graves, le stress au travail et d'autres crises peuvent être mieux traitées par ces systèmes de soutien social.

Pines , Aronson et Kafry (2009 , 144-150) définissent les systèmes d'aide sociale comme un message qui donne le sentiment au destinataire qu'il est respecté et aimé.

A cet effet, il se situe dans un réseau de communication et d'obligations mutuelles. Les systèmes de soutien social ont six fonctions:

- **L'Écoute:** tout le monde a besoin d'autres qui les écoutent activement, afin qu'ils puissent partager leur joie ou leur tristesse.
- **La reconnaissance des faits:** Tout le monde a besoin de reconnaissance dû à son travail effectué.
- **Défi de fait:** si nous ne sommes pas mis au défi, il y a un risque de stagnation et d'ennui.
- **Soutien affectif:** Les gens sont prêts à défendre d'autres dans des situations problématiques, d'autre part, même si' ils ne sont pas complètement d'accord avec l'autre personne.
- **Défi émotionnel:** Si la responsabilité est toujours repoussée à l'autre, il existe un blocage dans la croissance émotionnelle et de l'énergie. Dans ce cas, les amis peuvent aider en remettant en question l'opinion.
- **Réalité sociale partagée:** En général, une personne a besoin de quelqu'un qui partage le même avis que lui.

3. Formation continue: Pines, Aronson et Kafry (2009, 136) mentionnent que les formations continues sont une assistance efficace pendant l'occupation professionnelle, parce qu'ils interrompent d'abord la routine pendant le travail et leur donnent l'occasion de vérifier les charges de leur travail, de définir des objectifs clairs et de développer des méthodes d'adaptation possibles.

Fengler (2008, 241) déclare que les formations continues sont financées par l'institution. Sachant cela les employés aperçoivent une reconnaissance et peuvent ainsi empêcher l'épuisement professionnel.

4. Conciliation travail-vie privée: Allenspach & Brechbühler (2005, 135-136) comprennent par l'équilibre travail-vie, la conciliation du travail et de la vie privée. Il est évident que la réconciliation ne peut être qu'atteint grâce à une coopération ciblée et motivée entre les employés et l'employeur. Un autre objectif entre la vie privée et le travail est de maintenir une stratégie de conception personnelle des employés dans un équilibre dynamique, afin de promouvoir leur propre bien-être.

5. Proximité-distance-équilibre: Thiersch (Cité dans: Dörr & Müller 2007, 32) mentionne que l'équilibre entre la proximité et la distance est nécessaire dans une relation professionnelle. A proximité se trouve le signe de la fiabilité et de la sécurité. Cependant, la distance signifie de prendre du recul et inclut parfois l'occasion pour les résidents de faire face à leurs devoirs quotidiens. Dans la vie quotidienne, la proximité et la distance ne sont pas simplement données, ils doivent être négociés, encore et encore. Une proximité forte peut conduire à la détresse et à un attachement.

Partie empirique

Un questionnaire a été élaboré sur ce sujet. 85 questionnaires ont été transmis à des travailleurs sociaux et éducateurs spécialisés travaillant dans le haut valais. 46 questionnaires nous ont été retransmis dont 41 ont été analysés.

L'objectif de notre enquête est les ressources personnelles que les travailleurs sociaux ou les éducateurs spécialisés doivent avoir pour se protéger d'un épuisement au travail. En outre nous voulions rechercher ce que chaque institution propose aux employés pour promouvoir leur bien-être et comment ce service est utilisé par les employés.

Voici les résultats de notre enquête:

- Près de la moitié des ressources personnelles énumérées, pour se détendre après le travail sont appliquées par les travailleurs sociaux. La ressource qui aide le mieux est le sport. Suivi par la musique et se retrouver entre amis. En conséquence, nous pouvons dire que les travailleurs sociaux ont assez de ressources, pour se détendre après le travail.
- La majorité des ressources énumérées pendant le travail sont également appliquées par les travailleurs sociaux. La ressource qui a obtenu le plus de voix est: la vue d'ensemble du travail ainsi que l'organisation du travail, suivi par la gestion du temps de travail et demander conseil à d'autre.
- Près de la moitié des mesures opérationnelles de l'institution aide les professionnels du travail social dans la gestion du stress au travail. La ressource la mieux notée est la variation du travail. De pouvoir parler de ses problèmes avec les collègues est en deuxième position. Parler ouvertement des problèmes avec les supérieurs et la participation à des réunions d'équipe sont également des ressources principales.
- La majorité des répondants qui ont participé à la supervision, à la formation continue, ou à la prise de décision dans l'institution ont remarqué qu'ils peuvent travailler plus efficacement. La majorité des répondants ont remarqué par la reconnaissance de leurs collègues de travail qu'ils sont moins sous pression. Cependant il est frappant de constater que dans 34,1% des 41 répondants, l'institution ne fournit pas de supervision.

L'enquête nous a montré que les travailleurs sociaux possèdent des ressources contre le

stress au travail. En résumé nous pouvons constater que la théorie est souvent contradictoire à la pratique. La supervision ainsi que la formation continue sont considérées dans les concepts théoriques comme très positif, mais noté par les répondants comme plus négatifs contre le traitement du stress au travail.

Liens entre les résultats empiriques et les concepts théoriques

Le résultat de l'enquête nous a étonnées par rapport aux concepts théoriques. Selon les concepts traités, nous aurions pu nous attendre à un autre résultat. Les explications de cette différence pourraient être les suivantes:

- Étant donné les concepts théoriques, nous étions d'avis que la participation à la formation continue serait pour la plupart des répondants considérés comme une aide centrale. Cependant, nos résultats ont montré une image différente. Seulement 10 des 39 participants considèrent cette ressource comme utile. L'enquête montre que seulement 10 des 39 des professionnels du travail social considèrent la formation continue comme central. Une raison pourquoi la formation continue n'est pas associé à une ressource serait peut être parce qu'elle ne traite pas des thèmes comme le traitement contre le stress au travail. Une autre raison pourrait être que les séances sont offertes après les heures de travail, qui pourraient inclure un facteur de stress supplémentaire. Qui veut sacrifier son temps libre pour poursuivre des formations continues?
- Tous les concepts théoriques sur la supervision montrent que celle-ci est considérée comme une possibilité pour la prévention et le soulagement. Cependant, l'inverse a été constaté par les déclarations de nos répondants. Seulement 13 des 33 voient dans la supervision une aide. Une raison possible pourrait être que les participants n'aiment pas parler de leurs doutes ou problèmes personnel devant une personne étrangère. Peut-être la personne axée sur les problèmes est assise dans la salle et empêche un débat constructif. En outre, il doit être considéré que dans 34,1% des 41 répondants, l'offre à la supervision n'est pas présent dans leur institution. Une autre raison pourrait être que les institutions n'ont pas assez de ressources financières disponibles pour offrir aux employés la possibilité de participer à des supervisions.

Lien avec le travail social

Les personnes souffrant d'un burnout commencent leur activité professionnelle souvent très dévouées et ambitieuse. Ils sont motivées à faire quelque chose de bien pour leurs clients et croient qu'ils peuvent parvenir

ir à tout. Les expériences réussies dans le travail social sont généralement très lentes, voire totalement absente, cela peut conduire à un autre facteur de stress. De même ceci peut conduire jusqu'à la frustration, le surmenage, la fatigue, la dépression et peut être même un épuisement professionnel.

Le but de ce travail est de sensibiliser les travailleurs sociaux sur cette thématique. Les résultats de la partie empirique sont principalement utilisés pour mieux comprendre la situation du travail social professionnel en fonction de leurs ressources. Un dépliant a été élaboré, pour pouvoir démontrer les facteurs de stress au travail et les ressources

appropriées. Ce prospectus est destiné à représenter un outil pour la pratique professionnelle des travailleurs sociaux.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG.....	13
1.1	Fragestellung.....	14
1.2	Zielsetzung	15
1.3	Persönliche Motivation	15
1.4	Bezug zur Sozialen Arbeit	16
1.5	Aufbau der Arbeit.....	17
	THEORETISCHE GRUNDLAGEN	18
2	GESUNDHEIT	19
2.1	Gesundheitsförderung	19
2.2	Das Salutogenese-Konzept nach Antonovsky.....	20
3	STRESS.....	24
3.1	Zusammenhang Stress – Burnout	24
3.2	Das transaktionale Stressmodell nach Lazarus	25
3.3	Definition Stressor	25
3.3.1	Welche Stressoren bestimmen unsere Arbeit	26
3.4	Stressbewältigung (Coping)	28
3.4.1	Bewältigungsstrategien nach Lazarus	28
3.4.2	Bewältigungsstrategien nach Pines, Aronson & Kafry	29
4	BURNOUT-SYNDROM	30
4.1	Definition Burnout	30
4.2	Der Burnout-Zyklus nach Freudenberger	31
4.3	Folgen eines Burnouts	34
5	BELASTUNGSFAKTOREN IN HELFENDEN BERUFEN	35
5.1	Definition Belastung.....	35
5.1.1	Belastungen durch Klienten	36
5.1.2	Mangelnde Selbstabgrenzung.....	37
5.1.3	Belastungen durch die Institution.....	37

6	BURNOUT: RESSOURCEN UND RISIKOFAKTOREN	38
6.1	Definition Ressource	38
6.2	Das Transaktionale Burnout-Prophylaxe-Modell	41
6.3	Resilienz	44
6.4	Definition Schutzfaktoren	45
6.4.1	Supervision.....	46
6.4.2	Soziale Unterstützungssysteme	47
6.4.3	Weiterbildungen	47
6.4.4	Work-Life-Balance.....	48
6.4.5	Nähe-Distanz-Balance	50
6.5	Definition Risikofaktoren	51
6.5.1	Perfektionismus	52
6.5.2	Das Helfer-Syndrom	53
6.5.3	Emotionsarbeit.....	54
6.6	Risikofaktoren des Burnouts in helfenden Berufen	57
7	BETRIEBLICHE MASSNAHMEN GEGEN BURNOUT	59
7.1	Betriebliche Gesundheitsförderung.....	59
7.1.1	Betriebliche Massnahmen nach Cherniss	61
7.1.2	Betriebliche Massnahmen nach Maslach und Leiter	62
7.1.3	Betriebliche Massnahmen in helfenden Berufen	65
	EMPIRISCHE FORSCHUNG.....	68
8	EINGEGRENZTE FRAGESTELLUNG UND HYPOTHESEN.....	69
8.1	Eingegrenzte Fragestellung.....	69
8.2	Hypothesen	69
9	FORSCHUNGSMETHODIK.....	70
9.1	Ermittlungsbereich und Stichprobe	70
9.2	Entwicklung des Datenerhebungsinstruments	70
9.2.1	Wahl der Methode.....	70
9.2.2	Forschungsvorgehen	71
9.3	Ethische Überlegungen.....	72
9.4	Grenzen der durchgeführten Studie	73
9.5	Der Fragebogen	74

10	DATENANALYSE	75
10.1	Rücklauf	76
10.2	Soziodemographische Daten	76
10.3	Persönliche Ressourcen.....	78
10.4	Betriebliche Massnahmen	83
10.5	Diverses.....	89
11	SYNTHESE.....	91
11.1	Hypothese 1: Persönliche Ressourcen	91
11.2	Hypothese 2: Betriebliche Massnahmen	93
12	ZUSAMMENFASSUNG DER ERKENNTNISSE.....	96
12.1	Allgemeine Angaben	96
12.1.1	Rücklaufquote.....	96
12.1.2	Geschlechterverteilung.....	96
12.1.3	Altersverteilung	97
12.1.4	Beschäftigungsgrad	97
12.1.5	Dauer des aktuellen Arbeitsverhältnisses	97
12.1.6	Berufserfahrung.....	98
12.1.7	Berufsabschluss	98
12.2	Vergleich der empirischen Ergebnisse mit der Theorie	98
12.2.1	Hypothese 1: Persönliche Ressourcen.....	98
12.2.2	Hypothese 2: Betriebliche Massnahmen.....	102
13	VERKNÜPFUNG DER ERKENNTNISSE.....	108
	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK.....	110
13.1	Stellungnahme zur Fragestellung	111
14	FAZIT FÜR DIE BERUFSPRAXIS	113
14.1	Auswirkungen auf die Praxis und neue Vorgehensweisen	113
14.2	Handlungsansätze	114
14.2.1	Zeitmanagement	115
14.2.2	Themenzentrierte Interaktion	118
14.3	Flyer für die Professionellen der Sozialen Arbeit	120

15	GRENZEN, AUSBLICK UND WEITERE FRAGESTELLUNGEN	123
15.1	Grenzen und Möglichkeiten	123
15.2	Weiterführende Fragestellungen.....	124
15.3	Persönliches Fazit zum Lernprozess.....	125
15.3.1	Persönliches Fazit Daria Pannatier	125
15.3.2	Persönliches Fazit Melanie Truffer	126
16	QUELLENVERZEICHNIS	127
	ANHANG	132
A.	Fragebogen.....	133
B.	Begleitbriefe zum Fragebogen	139
C.	Fragenkataloge	141

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Stressoren am Arbeitsplatz	25
Abbildung 2 – Vier Typen von Bewältigungsstrategien.....	29
Abbildung 3 – Burnout-Prophylaxe-Modell (BPM)	41
Abbildung 4 – Work-Life-Balance.....	49
Abbildung 5 –Einflussfaktoren auf die Entstehung von Störungen	56
Abbildung 6 – Sich ergänzende Ansätze der Burnoutprävention.....	63
Abbildung 7 – Geschlecht	76
Abbildung 8 – Alter	76
Abbildung 9 – Beschäftigungsgrad.....	77
Abbildung 10 – Dauer des aktuellen Arbeitsverhältnisses	77
Abbildung 11 – Berufserfahrung in der Sozialen Arbeit.....	78
Abbildung 12 – Berufsabschluss	78
Abbildung 13 – Bewältigungsstrategien nach der Arbeit	79
Abbildung 14 – Bewältigungsstrategien während der Arbeit.....	81
Abbildung 15 – Betriebliche Massnahmen	84
Abbildung 16 – Teilnahme an Supervision	86
Abbildung 17 – Teilnahme an Weiterbildungen	87
Abbildung 18 – Anerkennung durch Arbeitskollegen	88
Abbildung 19 – Förderung von Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume	89
Abbildung 20 – Krank werden	89
Abbildung 21 – Körperwarnsignale wahrnehmen	90
Abbildung 22 – TZI-Modell	118
Abbildung 23 – Flyer Arbeitsinstrument zur Vorbeugung von Burnout	121
Abbildung 24 – Flyer Arbeitsinstrument zur Vorbeugung von Burnout	122

1 Einleitung

Pines, Aronson & Kafry (2009, 60-64) erwähnen, dass täglich berufliche Anforderungen an Sozialarbeitende gestellt werden, welche sehr anspruchsvoll sind. Spezifisch für den Bereich der helfenden Berufe lassen sich spezielle Belastungen herausarbeiten wie beispielsweise die emotional belastende Arbeit, welche ein Burnout begünstigen können. In allen helfenden Berufen arbeiten Menschen über lange Zeitspannen in emotional belastenden Situationen mit anderen Menschen zusammen. Dadurch sind sie allen psychischen, sozialen und physischen Problemen ihrer Klienten¹ ausgesetzt und es wird von ihnen sowohl Fachkenntnis als auch persönliches Interesse erwartet. Die Helfer befinden sich meistens sehr dicht am Klienten und bewegen sich innerhalb dessen Privat- und Intimitätssphäre. Einerseits sind sie ständig gefordert, sich selbst mit ihren Emotionen in die Arbeit einzubringen, um Beziehungsarbeit zu leisten. Andererseits müssen sie aushalten, wie sich trotz ihres Einsatzes der Erfolg nur sehr langsam einstellt oder ganz ausbleibt.

Eine vom Staatssekretariat für Wirtschaft in der Schweiz, SECO (2011, online) in Auftrag gegebene Studie vom Jahre 2010 zeigt auf, dass der Stress in den letzten zehn Jahren bei erwerbstätigen Personen angestiegen ist. Rund ein Drittel der Erwerbstätigen in der Schweiz fühlten sich vermehrt gestresst und dies sind 30% mehr als noch vor 10 Jahren. Das Erleben von Stress hängt oftmals zusammen mit Zeitdruck, unklaren Anweisungen, sozialer Diskriminierung, Erledigung von Arbeitsaufgaben in der Freizeit, Arbeitseinsatz von mehr als 10 Stunden am Tag, Anforderung in der Arbeit Gefühle zeigen zu müssen, die mit den eigenen nicht übereinstimmen. Lange Arbeitstage und emotionale Anforderungen sind demzufolge weitere zentrale Belastungsfaktoren. Das Stressempfinden ist auch abhängig vom Gesundheitszustand sowie der Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen. Das Burnout-Syndrom bezeichnet das Gefühl der emotionalen Erschöpfung. Insgesamt 4% der befragten Personen gaben an, sich bei der Arbeit emotional völlig verbraucht zu fühlen, wobei dieses Gefühl als Warnzeichen für ein Burnout betrachtet werden kann. Darüber hinaus kommt die Studie zu dem Schluss, dass das Führungsverhalten von Vorgesetzten die Gesundheit der Mitarbeitenden massgeblich beeinflussen kann. Falls die Mitarbeitenden das Führungsverhalten ihres direkten Vorgesetzten als positiv beurteilen wie beispielsweise der respektvolle Umgang untereinander, gute Konfliktlösungsstrategien, gutes Planen und Organisieren, so konnte festgestellt werden, dass die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen am höchsten und die Anzahl Personen, welche sich gestresst oder emotional verbraucht fühlten, am niedrigsten ist. Überdies hinaus sind diese Arbeitnehmenden in einem besseren allgemeinen Gesundheitszustand als diejenigen, welche ihre Vorgesetzten negativ erleben.

Laut Kastner (2007, 442, online) braucht der Mensch als soziales, emotionales Lebewesen Planbarkeit, Geborgenheit sowie soziale Unterstützung und Bewegung, um längerfristig zu überleben. Seine momentane und zukünftige Lebensweise steht dazu im Gegensatz. Angesichts dessen ist es kein Wunder, dass die psychosozialen Beeinträchtigungen immer mehr zunehmen.

¹ Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit teilweise die männliche Form verwendet. Sie gilt für beide Geschlechter.

Laut Heim (2013, 23) verdeutlichen die Zahlen der Basler Versicherung, dass im vergangenen Jahr der Arbeitsausfall aufgrund von Burnout stetig zugenommen hat. Die Schadenzahlungen wegen psychischen Erkrankungen stiegen im Jahre 2012 auf 28.3% an. Dabei handelt es sich vor allem um Fälle, welche als Burnout bezeichnet werden. In der Kollektiv-Krankentaggeldversicherung ist jeder fünfte Schadenfall auf psychische Erkrankungen zurückzuführen. Die Basler Versicherung ist der Meinung, dass die Ursache mit dem Leistungsdruck am Arbeitsplatz zusammenhängt. Für die Versicherer ist es zentral, dass die Gewichtung auf der Früherkennung von Burnout-Patienten gelegt wird, um die Mitarbeiter wieder rasch in den Arbeitsplatz zu integrieren.

Aufgrund der oben genannten Aussagen rund um die Burnout-Thematik ist uns aufgefallen, dass der Fokus mehrheitlich auf Stress bzw. auf Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz und auf die bereits erkrankten Personen gelegt wird. Daher wollen wir in der vorliegenden Arbeit in die Richtung Ressourcen von Sozialarbeitern und Sozialpädagogen im Raum Oberwallis zielen, um sich vor einem Burnout am Arbeitsplatz zu schützen.

1.1 Fragestellung

Um eine adäquate Fragestellung zu finden, vertieften wir uns in die Thematik Burnout und lasen darüber zahlreiche Bücher und Artikel. Ausserdem wurde in den Medien immer wieder darauf hingewiesen, dass die Zahl der Burnout-Fälle in den letzten Jahren stetig zugenommen hatte. Durch ein erstes Einlesen und Diskussionen untereinander und mit Dozierenden, haben sich unsere Ideen immer wieder verändert. Anfangs wollten wir uns auf den Prozess der Burnout-Erkrankung fokussieren und Interviews mit Fachpersonen der Sozialen Arbeit durchführen, welche bereits an einem Burnout erkrankt waren. Uns interessierten die Ursachen und wie sie den Wiedereinstieg in die Arbeitswelt geschafft hatten. Dementsprechend wollten wir Unterschiede zu Dauerstress und Depression aufzeigen. Nach reichlicher Überlegung wurde uns vermehrt bewusst, dass es eine Schwierigkeit darstellen könnte genügend Interviewpartner zu finden, welche sich persönlich darüber outen würden. Anschliessend war unsere Idee, die Studie im Ober- und Unterwallis durchzuführen, um später Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Überdies hinaus wollten wir die Arbeitgeber auch miteinbeziehen und sie im Hinblick auf Stress im Arbeitsalltag befragen. Allerdings wäre dies nicht im Rahmen des Machbaren gewesen. Schlussendlich wollten wir eine Studie erarbeiten zum Thema Ressourcen über welche Sozialarbeiter und Sozialpädagogen verfügen, um sich vor einem Burnout am Arbeitsplatz zu schützen. Um dies herauszufinden, informierten wir uns zuerst über die möglichen Arbeitsbelastungen der Fachpersonen der Sozialen Arbeit und Risikofaktoren eines Burnouts. Weiterhin interessierte uns, welche betrieblichen Massnahmen den Fachpersonen der Sozialen Arbeit im Umgang mit Arbeitsbelastungen helfen können. Mit den Ergebnissen der Forschungsarbeit möchten wir für soziale Institutionen ein Arbeitsinstrument erarbeiten, um Burnout am Arbeitsplatz vorzubeugen.

Aus diesen Überlegungen ergab sich für uns folgende Fragestellung:

Über welche Ressourcen verfügen Sozialarbeiter und Sozialpädagogen, um die möglichen Belastungen und Risikofaktoren, welche einen Burnout-Prozess begünstigen, im Arbeitsalltag zu bewältigen?

1.2 Zielsetzung

Theoretisch:

- Analysieren der verschiedenen Arbeitsbelastungen und Risikofaktoren, welche ein Burnout begünstigen.
- Darstellen von verschiedenen Ressourcen, welche einem Burnout-Prozess vorbeugen.
- Aufzeigen des Zusammenhangs zwischen Ressourcen und dem Burnout-Phänomen.

Empirisch:

- Herausfinden der verschiedenen persönlichen Ressourcen, welche für Sozialarbeiter und Sozialpädagogen als hilfreich im Umgang mit Arbeitsbelastungen erachtet werden.
- Erheben von verschiedenen betrieblichen Massnahmen, welche für Sozialarbeiter und Sozialpädagogen als nutzwolle institutionelle Ressourcen im Umgang mit Arbeitsbelastungen dienen.

Praktisch:

- Erarbeiten eines Arbeitsinstruments (Flyers) für soziale Institutionen zur Vorbeugung von Burnout.

1.3 Persönliche Motivation

Laut vorherigen Aussagen geraten viele Menschen in den Sog des Burnout-Syndroms und helfende Berufe sind besonders gefährdet. Aus diesem Grund möchten wir uns mit dieser Problematik näher befassen. Wir haben zahlreiche interessante wissenschaftliche Artikel zu dieser Thematik gelesen und dies verstärkte unser Interesse, uns in diesem Bereich zu vertiefen.

Da der Leistungsdruck am Arbeitsplatz in unserer Gesellschaft gestiegen ist, sind viele Personen überfordert und geraten unter enormen Zeitdruck, was zu Erschöpfungszuständen führen kann. Ausserdem fanden wir es verheerend in welchem Ausmass die Zahl der Burnout-Fälle in den vergangenen Jahren angestiegen ist. Darüber hinaus kennen wir mehrere Personen, welche unter einem Burnout gelitten haben. Während unseren Praktika konnten wir beobachten, dass viele Professionelle der Sozialen Arbeit unter enormen Druck standen, was zu negativen gesundheitlichen Folgen führte. Angesichts dessen wollen wir die Ressourcen der Fachpersonen der Sozialen Arbeit herausfinden, um den Arbeitsbelastungen gerecht zu werden, damit man sich vor einem allfälligen Burnout schützen kann.

Wir haben uns entschieden, die Bachelorarbeit zu zweit durchzuführen, weil wir uns somit gegenseitig motivieren können. Der Vorteil besteht darin, uns gegenseitig auszutauschen

und voneinander zu lernen. Zum Glück fanden wir beide die Thematik Burnout höchst interessant.

Diese Arbeit ermöglichte uns, unser Wissen zu diesem Thema zu erweitern, Zusammenhänge besser zu verstehen und Erkenntnisse für die Berufspraxis zu gewinnen.

1.4 Bezug zur Sozialen Arbeit

Wie bereits erwähnt wurde, werden täglich anspruchsvolle berufliche Anforderungen an Sozialarbeitende gestellt. Sie arbeiten über längere Zeit in emotional belastenden Situationen mit anderen Menschen zusammen und sind allen psychischen, sozialen und physischen Problemen ihrer Klienten ausgesetzt. Infolgedessen kann gesagt werden, dass die Fachpersonen der Sozialen Arbeit täglich mit Problemsituationen konfrontiert werden. Demzufolge kann es zu einer emotionalen Erschöpfung führen und falls keine Kompensation stattfindet, kann es zum Ausbrennen beitragen.

Burnout-Betroffene beginnen ihre Tätigkeit oft sehr engagiert und ehrgeizig. Sie sind motiviert etwas Gutes für ihre Klienten zu tun und glauben daran, dass sie dies durch ihr Engagement auch erreichen können. Da Erfolgserlebnisse in der Sozialen Arbeit meist sehr langsam sind oder sogar ganz ausbleiben, kann dies zu einem weiteren Stressfaktor führen. Wenn im Laufe der Zeit sich persönliche Zweifel diesbezüglich entwickeln, wenn organisatorische Hindernisse und mangelnde Ressourcen festzustellen sind, kann es dazu führen, dass die Ziele und Erwartungen der Fachpersonen zurückbleiben. Infolgedessen lässt die Motivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz nach. Es kann zu Frustration, Überforderung, Erschöpfung, Depression und bis zu einem Burnout führen. Die Burnout-Betroffenen entwickeln ebenfalls eine negative und distanzierte Einstellung gegenüber anderen Menschen und ihren Klienten. All diese Gefühle beeinflussen automatisch den Arbeitsalltag und die Beziehung zwischen der Fachperson und dem Klient. Ein zentraler Punkt im Beruf der Sozialen Arbeit ist, dass den Klienten bei der Alltagsbewältigung Hilfe geleistet wird. Mit diesen negativen Gedanken und Gefühlen, welche Burnout-Betroffene haben, ist es leider nicht mehr möglich eine adäquate Unterstützung gegenüber den Klienten zu leisten. Zentral ist, dass jede Fachperson der Sozialen Arbeit über eigene Ressourcen verfügt, um den Arbeitsbelastungen gerecht zu werden, um sich vor einem allfälligen Burnout zu schützen.

Da Sozialarbeitende meistens nur das Beste für ihre Klienten wollen, sollten sie ihre eigenen Gefühle sowie Überforderung am Arbeitsplatz nicht verdrängen und besser eine Auszeit nehmen, um wieder Energie aufzutanken. Vielen fällt es jedoch sehr schwer zuzugeben, dass sie überfordert sind und fürchten sich möglicherweise davor, ihren Arbeitsplatz zu verlieren.

Rückblickend auf die bisherige Ausbildung ist uns aufgefallen, dass die Thematik „Burnout in der Sozialen Arbeit“ nie angesprochen wurde. Wie oben erwähnt, ist es bekannt, dass Fachpersonen der Sozialen Arbeit gefährdet sind eines Tages in ein Burnout zu geraten. Dieser Aspekt sollte während der Ausbildung angesprochen werden, damit frühzeitig Prävention geleistet werden kann.

1.5 Aufbau der Arbeit

Im Theorieteil wird kurz auf den Aspekt der Gesundheit und der Gesundheitsförderung generell eingegangen. Dabei spielt das Salutogenese-Konzept nach Antonovsky eine bedeutende Rolle. Anschliessend werden die Stressthematik und der Zusammenhang zwischen Burnout und Stress aufgezeigt, wobei das transaktionale Stressmodell nach Lazarus und die Stressoren am Arbeitsplatz an Bedeutung gewinnen. Weiter werden Bewältigungsstrategien im Umgang mit Stress dargelegt. Darüber hinaus befassen wir uns mit weiteren wichtigen theoretischen Grundlagen wie Burnout und dessen Folgen. Darauf aufbauend möchten wir die verschiedenen Belastungsfaktoren in helfenden Berufen erläutern und uns mit der Definition der Ressourcen auseinandersetzen. Ausserdem werden die Risiko- und Schutzfaktoren eines Burnouts beleuchtet und es werden Risikofaktoren in helfenden Berufen näher in Betracht gezogen. Darüber hinaus widmen wir uns spezifisch den betrieblichen Massnahmen gegen Burnout, wobei vorab kurz der Begriff der betrieblichen Gesundheitsförderung definiert wird. Das Aufzeigen der Ressourcen bzw. Schutzfaktoren und den betrieblichen Massnahmen gegen Burnout stellt einen zentralen Teil zur Beantwortung unserer Fragestellung dar. Mittels der Experteninterviews wird der Theorieteil vervollständigt. Zum Schluss werden die Hypothesen erläutert, welche mit der empirischen Forschung in Zusammenhang stehen.

Im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit wird als erstes die Forschungsmethodik beschrieben. Weiterhin werden die Daten analysiert und interpretiert. Mit der Synthese werden die Hypothesen mit den ausgewerteten Daten verglichen und die wichtigsten Erkenntnisse werden zusammengefasst. Demzufolge werden die erhobenen Daten mit der Theorie verknüpft. Es wird eine Stellung zur Forschungsfrage genommen und ein Fazit für die Berufspraxis beschrieben. Zum Schluss der Arbeit werden Grenzen, Ausblicke und weitere mögliche Fragestellungen präsentiert und ein persönliches Fazit zum Lernprozess erarbeitet.

Theoretische Grundlagen

2 Gesundheit

Für die theoretische Auseinandersetzung mit der Gesundheitsförderung soll vorab eine kurze Definition zum Begriff Gesundheit erläutert werden:

Die World Health Organisation, WHO, Weltgesundheitsorganisation (1946; In: Spicker & Schopf, 2007, 23) definierte im Jahre 1946 Gesundheit folgendermassen: *„Gesundheit ist ein Zustand völligen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen“*.

Nach Hurrelmann (2003; In: Spicker & Schopf, 2007, 23-24) zählt diese Definition zu den am häufigsten herangezogenen Gesundheitsdefinitionen. Jedoch gilt sie aufgrund des aktuellen theoretischen Wissenstandes zur Gesundheit als veraltet. Der Autor beschreibt Gesundheit als einen Prozess, bei dem es um eine immer wieder neu herzustellende Balance von Risiko- und Schutzfaktoren geht: *„Gesundheit ist das Stadium des Gleichgewichts von Risikofaktoren und Schutzfaktoren, das eintritt, wenn einem Menschen eine Bewältigung sowohl der inneren (körperlich und psychischen) als auch der äusseren (sozialen und materiellen) Anforderung gelingt“*.

Falls das Gleichgewicht zusammenbricht, tritt „relative“ Krankheit ein, welche durch Selbststeuerung oder Hilfe von aussen wieder in „relative“ Gesundheit übergehen kann. Die Herstellung sowie die Aufrechterhaltung von Gesundheit kann als dynamischer Prozess verstanden werden, durch welcher unsere Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie auch unser Gesundheitsbewusstsein geprägt wird.

2.1 Gesundheitsförderung

Udris (1990; In: Schmid, 2003, 58) beschreibt, dass bereits seit den siebziger Jahren in der sozialpolitischen Diskussion zur Gesundheitsförderung, auch im Hinblick auf die Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz, präventive Konzepte zu observieren sind.

Gesundheitsförderung wird als Prozess verstanden, der allen Menschen ein hohes Mass an Selbstbestimmung über ihre eigene Gesundheit ermöglicht und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit befähigt. Die Massnahmen der Gesundheitsförderung sollen den Menschen helfen, ihren Alltag befriedigend und verantwortungsvoll zu bewältigen, damit sie ein wirtschaftliches und sozial aktives Leben führen können. Damit dies auch funktionieren kann, braucht es die Schaffung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen. Dazu gehört die Förderung von personalen und externen Ressourcen, welche Selbstbestimmung ermöglichen, um Bedürfnisse, Wünsche, Veränderungen und Anforderungen bewältigen zu können. Demzufolge wird Gesundheit als ein wesentlicher Bestandteil des alltäglichen Lebens betrachtet und nicht als vorrangiges Lebensziel. Die verändernden Lebens-, Arbeits- und Freizeitbedingungen haben einen entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit. Es sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein, wie eine Gesellschaft die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert. Befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen wird durch die Gesundheitsförderung geschaffen. (Ottawa-Charta, 1986; In: WHO EUROPA, 2006, online)

Gerrig & Zimbardo (2008, 487) beschreiben die Gesundheitsförderung als eine Entwicklung von Strategien und Taktiken zum Ausschluss oder Veränderungen der Risiken vor Erkrankungen. Mit den Veränderungen der Verhaltensweisen können viele Krankheiten vermieden und ein vorzeitiger Tod verhindert werden.

Gemäss Rieländer & Albers (1999; In: Schmid, 2003, 58-59) lässt sich abschliessend sagen, dass Gesundheit nicht mehr allgemein als Abwesenheit von Krankheiten zu betrachten ist, sondern in einem umfassenden Kontext gestellt wird, indem die Weltgesundheitsorganisation im gesundheitspolitischen Konzept für Europa (Gesundheit für alle im Jahre 2000) einen positiven Gesundheitsbegriff propagierte. Alle Bürger der Welt sollen bis zum Jahre 2000 ein gesundheitliches Niveau erreicht haben, um ein gesellschaftlich und wirtschaftlich produktives Leben zu führen. 1998 hat das WHO-Regionalbüro für Europa die erneute Gesundheitspolitik „Gesundheit 21“ mit 21 Zielen für das 21. Jahrhundert verabschiedet. Es wird auf ein Ziel eingegangen: „Settings zur Förderung“, welches die Vorstellung beinhaltet, dass bis zum Jahre 2015 die Menschen bessere Möglichkeiten zu Hause, in der Schule, am Arbeitsplatz und in ihrer Gemeinde haben sollen, um in einem gesunden natürlichen sozialen Umfeld zu leben.

Eine weitere wichtige Voraussetzung im Zusammenhang mit dem Verständnis von Gesundheit und der Stressbewältigung ist das Modell der Salutogenese von Aaron Antonovsky, welches im nachfolgenden Kapitel näher beschrieben wird.

2.2 Das Salutogenesekonzept nach Antonovsky

Horsburgh (2005, 209-210) schreibt, dass viele in den nationalsozialistischen Konzentrationslagern ihr Familienangehörigen und Freunde verloren. Gleichzeitig wurden sie ihres Eigentums beraubt und erlitten Hunger, Kälte und Brutalität. Darüber hinaus mussten diese Menschen tagtäglich damit rechnen vernichtet zu werden. Die Frage wie es dazu kam, dass diese Menschen angesichts einer solchen entsetzlichen Notlage trotzdem am Leben blieben, war der Ansporn vom Medizinsoziologen Aaron Antonovsky für sein Lebenswerk. Ihn interessierte die wissenschaftliche Erforschung, welche es den Menschen ermöglichte, trotz krank machender Umstände, Belastungen und hoher Stressfaktoren, gesund zu bleiben und weshalb andere bereits bei geringer Belastung krank werden. Deshalb führte Antonovsky den Begriff der Salutogenese (vom lateinischen *salus*: gesund und griechischen *Genese*: Entstehung) ein. Unter dem Eindruck der Arbeiten vieler Wissenschaftler publizierte Antonovsky im Jahr 1972 seine ersten Gedanken zu individueller Stressbewältigung und Gesundheit. Seiner Meinung nach war es an der Zeit, über die einzelnen Krankheiten und ihre spezifischen Ätiologie hinauszugehen und nach Phänomenen allgemeiner Art zu suchen, was den Menschen ermöglicht, mit Bedrohung zurechtzukommen. Antonovsky war von den nachfolgenden Aussagen überzeugt:

- eine allgemeine Ätiologie von Krankheit muss ernsthaft in Erwägung gezogen werden.
- Gesundheit kann mit Hilfe eines „Zusammenbruchkontinuums“ operationalisiert werden, das durch die Pole „kein Zusammenbruch“ und „lebensbedrohlicher Zusammenbruch“ definiert wird und

- Menschen dadurch generalisierte Widerstandsressourcen einsetzen, dass Spannungen gelöst werden, die sich aus unterschiedlichsten inneren und äusseren Stressoren und Anforderungen ergeben.

Horsburgh (2005, 210-211) beschreibt, dass Antonovsky behauptet, dass die Frage nach der Entstehung von Gesundheit (Salutogenese) eine zentrale Anmerkung zum traditionellen Medizinmodell und seiner Frage nach der Entstehung von Krankheiten (Pathogenese) sein könne. Für Antonovsky sind bei der Erforschung der Ursprünge von Gesundheit auch die verfügbaren Ressourcen entscheidend. Er beschreibt das Modell der Salutogenese als einen Vorgang, aufgrund dessen ein Mensch trotz Stress gesund bleibt. Das Salutogenesemodell beinhaltet folgende Hauptkonzepte:

- Stressoren
- Spannung, Spannungssteuerung und Stress
- generalisierte Widerstandsressourcen bzw. Widerstandsdefizite
- Kohärenzgefühl (sense of coherence, SOC)
- Lokalisation (Position) des Individuums auf dem Gesundheit/Krankheit-Kontinuum – die eigentliche Frage von Interesse

Diese Bachelorarbeit beschränkt sich nun auf die Auseinandersetzung des Kohärenzgefühls und die Beziehung der generalisierten Widerstandsressourcen.

Kohärenzgefühl

Brucks, Könner & Schnyder (1998, 2-3) äussern, dass das Konzept der Salutogenese Kräfte beschreibt, die den Menschen helfen, Gesundheit zu entwickeln. Diese Kräfte unterstützen die Fähigkeit des Menschen mit den Belastungen des Lebens effektiv umzugehen. Auf diese Weise entwickelt es den von Antonovsky bezeichneten „Sense of Coherence“. Dieser Begriff heisst übersetzt das Kohärenzgefühl. Bereits in den Kindheitsjahren scheint es angelegt zu sein und ermöglicht uns, dass wir mit den täglichen Anstrengungen sowie mit schweren Traumata umgehen können.

Horsburgh (2005, 214) beschreibt, dass Antonovsky das Kohärenzgefühl als stabile Weltsicht betrachtet und ein entscheidender Bestandteil der elementaren Persönlichkeitsstruktur eines Individuums ist.

Nach dem Salutogenesemodell von Antonovsky (1997, 36) befindet sich der Mensch ständig in Situationen, die sich durch Herausforderung, Reaktion, Spannung, Stress und Spannlösung beschreiben lassen. Je mehr die verbundenen Erfahrungen durch Konsistenz, Mitwirkung bei der Ergebnisgestaltung und Ausgewogenheit zwischen der Überlastung und der Unterforderung durch Reize gekennzeichnet sind, umso mehr betrachtet das Individuum die Welt als kohärent. Antonovsky hat den Begriff der Kohärenz folgendermassen definiert:

Das Kohärenzgefühl ist eine globale Orientierung, die das Ausmass eines umfangreichen, langhaften und gleichzeitig dynamischen Gefühls des Vertrauens ausdrückt, dass:

1. die Reize, welche sich im Laufe des Lebens aus der inneren und äusseren Umgebung ergeben, vorhersehbar, erklärbar und strukturierbar sind.
2. genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen gerecht zu werden, welche sich aus diesen Reizen ergeben.
3. diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Investitionen und Engagement verdienen.

Das Kohärenzgefühl fasst Antonovsky (1997, 34-35) in drei zentrale Komponenten zusammen:

1. Verstehbarkeit: Unter dieser Komponente werden die kognitiven Faktoren verstanden, die dem Individuum helfen anzunehmen, dass Informationen geordnet, strukturiert und klar, demnach nicht chaotisch, ungeordnet, willkürlich, zufällig oder unerklärlich sind.

2. Handhabbarkeit: Darunter wird die eigene Stellung in der Welt der Akteure verstanden und das Leben mit seinen Abläufen wird in einer positiven Weise als Herausforderung betrachtet. Es wird davon ausgegangen, dass geeignete Ressourcen zur Verfügung stehen, um entsprechend auf Anforderungen zu reagieren. Hilfsquellen werden zur Verfügung gestellt, welche internalisiert sind oder von signifikanten anderen Hilfsquellen geliefert wird. Solche Quellen können beispielsweise Freunde, Kollegen, Partner oder Ärzte sein.

3. Sinnhaftigkeit: Darunter wird die emotionale Komponente verstanden: Die Bedeutsamkeit der einzelnen Lebensbereiche. Ereignisse, Anforderungen oder Probleme werden als Herausforderungen betrachtet und es wird als zentral angesehen, emotional in sie zu investieren und sich dementsprechend zu engagieren. Antonovsky erachtet „Sinnhaftigkeit“ als die zentralste Komponente, da die Anstrengung die Welt zu handhaben und als verstehbar zu begreifen, auf längere Sicht eine sinnhafte Verpflichtung zugrunde liegen muss. Dennoch muss das Kohärenzgefühl als Ganzes betrachtet werden, da es die wichtigste Bestimmungsgrösse für die Lokalisation eines Individuums auf dem Gesundheit/Krankheit-Kontinuum ist.

Generalisierte Widerstandsressourcen

Antonovsky (1979; In: Hill Rice, 2005, 213) weist darauf hin, dass eine generalisierte Widerstandsressource als Eigenschaft eines Individuums, einer Gruppe oder eines Umfelds zu verstehen ist, die zum erfolgreichen Umgang mit Spannung beitragen kann. Dabei geht er von zwölf nachfolgenden Widerstandsressourcen aus:

1. materielle Ressourcen
2. Wissen und Intelligenz
3. Ich-Identität
4. rationale, flexible und vorausschauende Bewältigungsstrategien
5. sozialer Rückhalt
6. Verantwortung und Verbundenheit im Hinblick auf die eigenen kulturellen Wurzeln
7. kulturelle Stabilität
8. von der eigenen Kultur angebotene Rituale und Antworten
9. Religion und Philosophie

10. präventive Orientierung hinsichtlich Gesundheit
11. genetische und konstitutionelle generalisierte Widerstandsressourcen
12. der Gesundheitszustand des Individuums

Antonovsky (1993; In: Schmid, 2003, 60) geht davon aus, dass eine Person konstruktivere Bewältigungsstrategien entwickelt und gesunder bleibt, je ausgeprägter ihr Kohärenzgefühl ist.

Laut Antonovsky (1997; In: Hill Rice, 2005, 215-216) stehen die generalisierten Widerstandsressourcen und der Kohärenzsinn in einer Beziehung zueinander. Diese Faktoren tragen zur Ausbildung des Kohärenzgefühls bei. Ein starkes Kohärenzgefühl stärkt wiederum die Mobilisierung von Widerstandsressourcen zur Bewältigung einer schwierigen Situation. Durch ein ausgeprägtes Kohärenzgefühl mobilisiert es die Fähigkeiten einer Person, Ressourcen zur Stressvermeidung bzw. Stressbewältigung einsetzen zu können. Im Salutogenesemodell ist das Kohärenzgefühl ein ausserordentlich wichtiges Kriterium dafür, ob sich eine Person auf dem Gesundheit/Krankheit-Kontinuum in Richtung Gesundheit bewegt.

Wustmann (2004, 26) weist darauf hin, dass durch diese salutogenetische Sichtweise Krankheitsverhinderung und Gesundheitsförderung immer stärker in den Blickpunkt gesundheitspolitischer und –wissenschaftlicher Diskussionen rückt.

3 Stress

Bevor auf die eigentliche Definition von Burnout eingegangen wird, wird kurz der Begriff Stress erläutert und die Zusammenhänge zwischen Stress und Burnout aufgezeigt. Zur Erklärung von Stress wird das transaktionale Stressmodell nach Lazarus näher beleuchtet.

3.1 Zusammenhang Stress – Burnout

Greif (1991; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 25-26) beschreibt den Stress im transaktionalen Stress-Modell nach drei unterschiedlichen Stadien:

1. die subjektive Bewertung einer Situation durch die unternehmende Person.
2. die Kontrolle der unternehmenden Person über die Situation zum Beispiel die Entwicklung der Kontrollmöglichkeiten, die situationalen Ressourcen zur Bewältigung des Stresses.
3. die Stressbewältigungskompetenz der unternehmenden Person wie beispielsweise der Handlungsstil und die Bewältigungsstrategie.

Der Autor führt fort, dass Stress aufgrund der individuellen Verarbeitung auf eine äussere Bedrohung entsteht.

Greif (1991; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 25) definiert Stress als *„ein subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine:*

- *stark aversive,*
- *subjektiv zeitlich nahe (oder bereits eingetretene) und*
- *subjektiv lang andauernde Situation*

sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv wichtig erscheint“.

Weibel (2005, online) erwähnt, dass Dauerstress mit der Zeit zu einer Ermüdung und in der Folge zu einer tief greifenden Erschöpfung führt, oder anders gesagt zu einem Burnout. Das Burnout-Syndrom ist die Folge einer nachhaltig anhaltenden Daueranspannung. Die schädigenden Wirkungen von Dauerstress entwickeln sich oft erst nach Monaten, wenn nicht sogar Jahren.

Enzmann & Kleiber (1989, 45-46) fassen den Zusammenhang zwischen Stress und Burnout folgendermassen auf: Burnout wird als Syndrom aus emotionaler Erschöpfung, Depersonalisierung und reduziertem Wirksamkeitserleben bezeichnet. Hingegen verstehen sie Stress als Zustand einer Reaktion auf aktuelle oder antizipierte Stressoren, welche als hypothetische Faktoren aufgefasst werden, die mit grosser Wahrscheinlichkeit Stressempfinden auslösen. Demzufolge erklären sie das Burnout-Syndrom als längerfristige Stressfolge.

3.2 Das transaktionale Stressmodell nach Lazarus

Lazarus & Folkman (1984; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 27-29) beschreiben das transaktionale Stressmodell als ein Modell zur Stressentstehung, dass die subjektive Bewertung einer Situation in den Vordergrund bewegt. Stress beruht auf der Folge einer dynamischen Beziehung zwischen Anforderungen einer Situation und der Person, die sich in dieser Situation aufhält. Die Person unterzieht die an sie gestellten Erfordernisse einer mehr oder weniger bewussten Bewertung. Stress entsteht dann, wenn die Person bei ihrer Bewertung zu dem Punkt kommt, dass die Erfordernisse ihre Anpassungsfähigkeit auslasten oder sogar übersteigen und ihr Wohlbefinden beeinträchtigt ist. In diesem Modell werden zwei Arten der Bewertung unterschieden, die primäre und die sekundäre Bewertung, welche sich gegenseitig beeinflussen:

Primäre Bewertung: Hier geht es um das Einschätzen des Ereignisses hinsichtlich des eigenen Wohlbefindens. Das Ereignis kann irrelevant, positiv/günstig oder stressig eingeschätzt werden. Auf Situationen, die irrelevant oder positiv eingeschätzt werden, muss nicht eingegangen werden, da sie keine Schädigung herbeiführen. Wird aber die Situation als stressreich bewertet, ist eine Anpassungsreaktion erforderlich.

Sekundäre Bewertung: Bei dieser Bewertung geht es darum herauszufinden, was für Bewältigungsfähigkeiten in Bezug auf den Umgang mit Stressoren vorhanden sind. Wird ein Entschluss gefasst, dass die Möglichkeiten zur Bewältigung des Stressors ausreichend sind, wird man nicht unter Stress leiden. Wird jedoch befürchtet, dass die Bewältigungsfähigkeiten nicht ausreichen, entsteht Stress.

Die Autoren führen fort, dass die Ergebnisse der primären und sekundären Bewertung beeinflussen, welche Strategien zur Bewältigung der Situation (Coping) gewählt werden. Bewältigungsstrategien vermeiden, reduzieren oder lindern die negativen Konsequenzen der beruflichen Stressoren.

3.3 Definition Stressor

Kernen & Meier (2008, 66) beschreiben, dass es im Arbeitsfeld eine Menge von belastenden Faktoren gibt, welche bei krank machenden Prozessen eine massgebliche Rolle spielen. Eine Folge solcher Prozesse könnte das Burnout-Syndrom sein. Die Autoren verstehen unter Stressoren alle belastenden Einflüsse, denen man bei der Arbeit ausgesetzt ist, also Belastungsfaktoren, welche zu Stress führen können, aber nicht müssen.

Allenspach & Brechbühler (2005, 37) gehen davon aus, dass sich einige der Faktoren, welche unser tägliches Leben beeinflussen, negativ auf unsere Gesundheit auswirken. Jedoch andere Faktoren schützen einen vor Krankheiten. Als Stressoren werden Faktoren bezeichnet, die das Auftreten von Stressreaktionen und deren Folgen fördern. Jedoch bezeichnen sie Faktoren, welche uns vor Stress und Krankheiten schützen, Ressourcen oder Protektoren (Schutzfaktoren). Sie gehen von äusseren (Umweltfaktoren wie Zeitdruck, Lärm usw.) und inneren Faktoren (Gefühle von Wut, Ärger) aus, wobei diese Stressoren auf die Menschen unterschiedliche Auswirkungen haben können.

3.3.1 Welche Stressoren bestimmen unsere Arbeit

Allenspach & Brechbühler (2005, 39-41) erklären, dass unangenehme Bedingungen am Arbeitsplatz Stress fördern. Dazu gehören beispielsweise Ineffizienz in der Organisation, mangelnde Informationen und unklare Aufgabenzuteilungen. In Berufen mit nahem Kontakt zu Menschen kommt es häufig zu emotionaler Erschöpfung. Die Ursache liegt meist bei der fehlenden Abgrenzung und dem Zwang, Gefühle zeigen zu müssen, welche nicht der realen Stimmung entsprechen.

In der Abbildung eins werden einige Stressoren aufgelistet, welche in Bezug zur Arbeit stehen:

Arbeitsaufgaben	Arbeitsorganisationen	Physische Bedingungen	Soziale Bedingungen	Organisationale Bedingungen
<ul style="list-style-type: none"> • Unterforderung durch monotone uninteressante Aufgaben • Überforderung durch zu komplexe Aufgaben • schwere emotionale und soziale Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Zeitdruck und Daueraufmerksamkeit • unklare oder zu konfliktführende Ziele • nichtvorhersehbare Ereignisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Umgebung, Lärm, Hitze, Mobbing • schädliche Stoffe 	<ul style="list-style-type: none"> • nicht gerechte Behandlungen durch Mitarbeiter und Vorgesetzte • Kommunikationsprobleme 	<ul style="list-style-type: none"> • unfairer Lohn • geringe Zukunftsaussichten

Abbildung 1 – Stressoren am Arbeitsplatz
(Allenspach & Brechbühler, 2005, 40)

Enzler Denzler (2009, 14-18) erwähnt, dass Einschränkungen der Handlungsfähigkeiten einer der meistgenannten Stressfaktoren bei berufstätigen Menschen sind. Diese können sich in drei Hinsichten äussern:

1. **Handlungsoptionen sind gegeben, es ist aber nicht klar, welche Handlung zum Erfolg führt:** Die Führungskraft bewertet die Leistung der Mitarbeiter als ungenügend, ist sich aber unsicher, ob vielleicht doch noch Potenzial vorhanden ist. Entscheidet sich die Führungskraft für die Entlassung, dann besteht ein Risiko, dass das Arbeitsumfeld von Potenzialverschwendung redet. Folgt aber keine Entlassung, dann könnte es hingegen viele Stimmen geben, die denken, dass die Führungskraft nicht genug konsequent sei.
2. **es besteht keine Handlungsoption:** Das Handeln ist nicht möglich, weil noch nicht alle Fakten für einen Entscheid entschlossen sind. Das Urteil muss zuerst abgewartet werden. Dies wird oft als rasender Stillstand und unangenehm erlebt.

- 3. Handlungsmöglichkeiten sind gegeben aber jede Art von Handlung verschlechtert das Resultat:** Es gibt Aufgaben, in denen Stellung genommen wird, jedoch begibt man sich auf ein Niveau, dass man nicht gewöhnt ist und verschlechtert dadurch sein Image. Beispielsweise führt eine Zeitung eine Kampagne auf einem tiefen Niveau gegen einen Verwaltungsratspräsidenten. Der Arbeitnehmer nimmt dazu Stellung und begibt sich auf dieses Niveau und verschlechtert dadurch seine persönliche Situation.

Die Autorin führt fort, dass zwischenmenschliche Konflikte ebenfalls als Stressfaktoren gekennzeichnet werden. Dazu gehört das gegenseitige feindselige Verhalten der Mitarbeiter. Dies können unangemessene Wörter oder auch ein verfehlter Tonfall sein. Das fehlende Vertrauen in seine Mitarbeiter ist ebenfalls ein Faktor, der zu Stress führen kann.

Bartholdt & Schütz (2010, 64) erklären, dass Menschen im Leben bestimmte Rollen übernehmen, sei es in der Schule, in der Familie oder im Berufsleben. Die Autoren gehen vom Konzept des Rollenstress aus, welches ein international verbreitetes Stressorenkonzept beschreibt. Sie fokussieren sich auf drei entscheidende Ursachen:

- 1. Rollenkonflikt:** Sind die Erwartungen verschiedener Rollensender oder Anforderungen verschiedener Rollenmuster nicht kompatibel, ergibt sich ein Rollenkonflikt. Dieser entsteht, wenn zwei verschiedene Rollensender unvereinbare Aufgaben an das Verhalten des Rollenträgers stellen. Ein Rollenkonflikt kann sich auch entwickeln, wenn vom identischen Rollensender widersprüchliche Anforderungen ausgehen.
- 2. Rollenambiguität:** Die Informationen reichen nicht aus, um die Rolle angemessen durchführen zu können. Die Betroffenen sind im Unklaren mit ihren Zielen, Aufgaben und ihrer beruflichen Zukunft.
- 3. rollenbezogene Überforderung:** Die Zeit und die Ressourcen genügen nicht, um den Anforderungen gerecht zu werden.

Auf die Thematik „organisatorische Strukturen“ in Institutionen wird nicht vertiefter eingegangen, da es ansonsten den Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit sprengen würde.

Allenspach & Brechbühler unterteilen Stressoren am Arbeitsplatz im Gegensatz zu Enzler Denzler in fünf Kategorien. Enzler Denzler definiert die Einschränkungen der Handlungsfähigkeiten als die meistgenannten Stressfaktoren, welche sich in drei Hinsichten äussern. Nicht zu vergessen sind die zwischenmenschlichen Konflikte, welche sie ebenfalls als Stressoren bezeichnet. Bartholdt & Schütz weisen darauf hin, dass das berufliche Leben von verschiedenen Rollen geprägt ist. Leider ist diese Rollenverteilung in der Arbeitswelt nicht immer erfreulich und kann zu Konflikten führen. Alle drei Autoren gehen von Stressoren aus, welche zu erhöhtem Stress am Arbeitsplatz führen können.

3.4 Stressbewältigung (Coping)

Im Kapitel 3.1 zum Thema „Zusammenhang Stress – Burnout“ wird Burnout als eine längerfristige Stressfolge bezeichnet. Dementsprechend wird kurz auf den Begriff der Bewältigung (Coping) von Stress eingegangen, da die Stressbewältigung zur Vorbeugung von Burnout als zentral erachtet wird. Anschliessend werden zwei verschiedene Typen von Bewältigungsstrategien gegen Stress aufgeführt.

Lazarus & Launier (1981; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 101) beschreiben, dass Stress entsteht, wenn die Person bei der Bewertung der an sie gestellten Anforderungen zum Entschluss kommt, dass ihre Anpassungsfähigkeit nicht ausreicht und dadurch ihr Wohlbefinden gefährdet. Deshalb ist der Mensch bestrebt die Diskrepanz zwischen Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten zu minimieren. Deshalb entwickelt der Mensch Copingverhalten, indem er versucht die stresshafte Situation zu bewältigen.

Zapf & Semmer (2004; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 102) definieren Coping folgendermassen: *„Jede Bemühung, die Stresssituation zu mildern, abzuändern oder zu beenden, und zwar unabhängig vom Erfolg dieser Bemühungen“.*

Eppel (2007; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 102) erklärt, dass der Begriff Coping keine Bewertung darüber beinhaltet, wie adäquat oder erfolgsversprechend ein Versuch der Bewältigung ist. Coping bedeutet nichts anderes als die Bemühung um Einflussnahme auf die Situation. Ob eine Bewältigung erfolgreich ist oder nicht, entscheidet jede Person selber. Stress wird als subjektives Phänomen betrachtet. So muss auch der Erfolg von Bewältigungsbemühungen subjektiv sein. Dies ist auch mit den Stressoren gleichzusetzen, welche für jede Person unterschiedlich sind, ob sie bei ihr Stress auslösen oder nicht. So trägt eine bestimmte Strategie in gewissen Situationen lediglich mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit dazu bei, dass der Ausgang subjektiv als erfolgreich betrachtet wird.

3.4.1 Bewältigungsstrategien nach Lazarus

Lazarus (2005, 231-233) unterteilt die Bewältigungsstrategien in problemfokussierte und emotionsfokussierte Bewältigungsstrategien:

- **Problemfokussierte Bewältigungsstrategien** sind vergleichbar mit Taktiken zur Lösung des Problems. Zuerst wird das Problem definiert und es werden Alternativlösungen gesucht. Schliesslich werden Massnahmen vergleichsweise beurteilt oder es werden neue Kompetenzen erarbeitet.
- **Emotionsfokussierte Bewältigungsstrategien** dienen zur Beschränkung emotionaler Belastungen. Diese können durch Distanzierung, Verniedlichung, Beschuldigung, Meditation oder auch durch sozialen Rückhalt erreicht werden.

3.4.2 Bewältigungsstrategien nach Pines, Aronson & Kafry

Pines, Aronson & Kafry (1989; In: Meidinger & Enders, 1997, 69) unterscheiden zwischen direkten und indirekten Bewältigungsstrategien. Die direkten Bewältigungsstrategien richten sich gegen die Stressfaktoren, indirekte Bewältigungsstrategien probieren das Verhalten der Person zu verändern. In der nachfolgenden Abbildung werden einige Beispiele genannt:

	Aktiv	Passiv
Direkt	<ul style="list-style-type: none"> • stressige Situation verändern • Stressfaktoren beeinflussen • positive Einstellung erlernen 	<ul style="list-style-type: none"> • stresshafte Faktoren der Situation ignorieren • stresshafte Faktoren der Situation vermeiden • Situation verlassen
Indirekt	<ul style="list-style-type: none"> • über die stresshafte Situationen reden • Selbstveränderung • andere Tätigkeiten aufnehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • trinken • krank sein/werden • zusammenbrechen

Abbildung 2 - Vier Typen von Bewältigungsstrategien einschliesslich möglicher Verhaltensweisen (Pines, Aronson & Kafry, 1989; In Meidinger & Enders, 1997, 69)

4 Burnout-Syndrom

4.1 Definition Burnout

Da zum Begriff Burnout keine eindeutige wissenschaftliche Definition besteht, sollen im folgenden Kapitel relevante Erläuterungen zusammengefasst werden:

Enzler Denzler (2009, 125) erwähnt, dass der Begriff Burnout im Jahre 1974 vom Psychoanalytiker Herbert Freudenberger in Amerika geprägt wurde. Da er in der Praxis in sozialen Einrichtungen teilweise selbst bis zu 18 Stunden am Tag arbeitete, stellte er bei sich psychische und psychosomatische Symptome fest, welche er später als Burnout charakterisierte.

Maslach (1976; In: Enzler Denzler, 2009, 125-126) publizierte 1976 konzeptuelle Überlegungen und entwickelte zu Freudenbergers Ausführungen das für ihre Forschung wichtige Burnout-Konzept. Dabei wird Burnout nicht als ein Zustand verstanden sondern als ein chronischer Prozess, welcher Veränderungen des Körpers, des Geistes und der Gefühle beinhaltet. Die Autorin beschreibt drei wichtige Komponenten für Burnout, welche als zentral zu beachten sind:

1. **emotionale Erschöpfung:** ein Gefühl der Überforderung, Erschöpfung, Frustration und Angst
2. **Depersonalisierung:** eine distanzierte negative oder zynische Einstellung gegenüber anderen Menschen im beruflichen Umfeld
3. **reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit:** ein Erleben reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit hinsichtlich Aufmerksamkeit, Konzentrations- und Durchhaltefähigkeit im Beruf. Die betroffene Person stellt bei sich einen verminderten Output fest.

Der zentralste Begriff der drei Komponenten beruht auf der emotionalen Erschöpfung, wobei dieser Zustand meistens das Resultat einer langanhaltenden Stresssituation oder mehrerer Stresssituationen kurz hintereinander ist.

Hedderich (2009, 10) beschreibt Burnout als einen Begriff der Alltagssprache, der in der Regel im beruflichen Kontext Verwendung findet. Eine einheitliche wissenschaftliche Definition des Begriffs Burnout existiert nicht. Burnout ist mehr ein sozialpsychologischer Begriff, der von grosser gesellschaftlicher Praxisrelevanz ist, aber keine klinische Diagnose darstellt. Dabei bezieht sie sich auf den internationalen Diagnoseschlüssel zur Klassifikation von Krankheiten (ICD-10), herausgegeben von der Weltgesundheitsorganisation, welche in seiner neuesten Fassung einen Eintrag zum Phänomen Burnout als „einen Zustand der totalen Erschöpfung“ enthält, der aber nicht ausführlicher erläutert wird, jedoch als Zusatzcodierung unter dem Schlüssel = Z. 73.0. aufgeführt ist.

Die Autorin führt fort, dass Burnout als ein dauerhafter negativer und arbeitsbezogener Seelenzustand eines Menschen zu verstehen ist, welcher zuerst von Erschöpfung

gezeichnet ist. Weiter wird dieser Zustand begleitet von Anspannung, Unruhe, einem Gefühl verringerter Effektivität, untergehender Motivation und der Entwicklung dysfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen am Arbeitsplatz. Dieser Zustand entsteht nach und nach, kann für den betroffenen Menschen allerdings lange unbemerkt bleiben. Infolge ungünstiger Bewältigungsstrategien bleibt das Burnout oft langfristig bestehen.

Margraf & Müller-Spahn (2009, 136) erwähnen im klinischen Wörterbuch Pschyrembel, dass der Begriff Burnout von dem englischen „to burn“ brennen und „out“ aus resultiert. Dieser Begriff beschreibt ein Zustand emotionaler Erschöpfung, eine herabgesetzte Leistungsfähigkeit und eventuell Depersonalisation bedingt durch Diskrepanz zwischen Erwartungen und Realität bei Menschen, die Arbeit mit oder am Menschen ausführen wie beispielsweise Ärzte, Sozialarbeiter oder Sozialpädagogen. Die Folgen von Burnout sind psychosomatische Erkrankungen, Aggressivität, Depression und erhöhte Suchtkrankheiten.

Kock (2012, online) erwähnt, dass der Begriff Burnout auf Herbert Freudenberger, einen amerikanischen Psychoanalytiker und Sigmund G. Ginsburg, einen Verwaltungsexperten zurückgeht. Freudenberger verstand den Terminus Burnout noch ausschliesslich als Krise des sozial Engagierten, der unfähig ist, sein vorheriges Engagement weiter aufrechtzuerhalten.

Stucky (Interview, 17. Januar 2013) schildert, dass Burnout als sozialpsychologischer Begriff zu verstehen ist. Sie betrachtet den Terminus Burnout als eine Entwicklung, welche sich auf den Burnout-Zyklus nach Herbert Freudenberger stützt und der das Burnout-Syndrom in verschiedene Phasen unterteilt. Im ICD-10 befindet sich das Burnout-Syndrom nicht unter dem Diagnoseschlüssel als eine Hauptdiagnose, sondern unter dem Schlüssel Z 73.0: „als ein Erschöpfungssyndrom (Burn-out-Syndrom)“. Sie findet, dass sich der Begriff Burnout zum „Modebegriff“ entwickelt hat.

Kalbermatter (Interview, 3. Mai 2013) erwähnt, dass der Begriff Burnout schwer zu definieren ist. Er betrachtet das Burnout-Syndrom als einen Erschöpfungszustand, der aufgrund verschiedener Faktoren zu Stande kommt und bis zu einem psychischen Zusammenbruch führen kann.

4.2 Der Burnout-Zyklus nach Freudenberger

Burisch (2010, 39) erwähnt, dass Burnout in den meisten Fällen ein schleichend einsetzender und langwieriger Prozess ist, der in Phasen abläuft, welche durch verschiedene Symptome gekennzeichnet sind. Die Beschreibungen der Phasen variieren zwischen den Autoren, sind sich jedoch ziemlich ähnlich.

Nachfolgend wird auf das 12-Stufenmodell vom Psychoanalytiker Herbert Freudenberger ausführlicher eingegangen, da er den Begriff Burnout geprägt hatte und als Klassiker in der Burnout-Literatur gilt. Daher finden wir es wesentlich diesen Zyklus detaillierter zu beschreiben. Freudenberger beschreibt die verschiedenen Stufen sehr ausführlich und grenzt sich gegenüber den verschiedenen Stadien klar ab. Überdies nimmt der Zyklus für

uns einen zentralen Stellenwert ein, weil sich vorbelastete Personen mit den verschiedenen Stadien identifizieren können und dadurch besser nachvollziehen, was der Auslöser für ihr Problem sein könnte.

Freudenberger (1994, 121-155) beschreibt die zwölf Phasen folgendermassen:

Stadium 1 - der Zwang sich zu beweisen: Dieses Stadium ist im Burnout-Zyklus am schwierigsten zu erkennen, da historisch gesehen, der Wunsch sich in der Welt zu beweisen, sich als Leistungsanreiz auswirkt. Ausgelöst durch übertriebene Erwartungen an sich selbst ist dieses Stadium meistens durch eine verbissene Entschlossenheit zu Erfolg und Leistung gekennzeichnet.

Stadium 2 - verstärkter Einsatz: Sobald sich der Zwang sich zu beweisen festsetzt, wird angefangen der Arbeit, der Beziehung und dem Projekt verstärkte Dringlichkeit zuzuschreiben. Der Zwang wird mit Gewissenhaftigkeit, Idealismus und Engagement, welche den erhöhten Einsatz legitimieren, verwechselt. Wir erachten diese Einstellung als Perfektionismus.

Stadium 3 - subtile Vernachlässigungen eigener Bedürfnisse: Falls eine Aufgabe oder eine Beziehung die Seele beherrscht, werden die kleineren Pflichten und Freuden des Alltags meistens als unnötige Störungen empfunden und man neigt dazu sie zu vergessen oder zu verschieben. Schliesslich wird alles was nicht mit dem zentralen Gegenstand zu tun hat, als Störung zusammengefasst. Auch die Gewohnheiten können sich ändern wie beispielsweise übermässiger Nikotin- und Alkoholkonsum.

Stadium 4 - Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen: Normalerweise fallen in diesem Stadium die inneren Konflikte und das unausgeglichene Empfinden und Verhalten auf. Die Gedanken kreisen immer wieder um die eigene Gesundheit, Schlaf, Ernährung, Bewegung und Energiemangel. Die Vernunft sagt, dass ein Schritt zurückzutreten ist, um den Konflikt zu untersuchen. Andererseits wird versucht diesen Konflikt vor sich und anderen zu verbergen.

Stadium 5 - Umdeutung von Werten: Sobald der Konflikt gespürt und beiseitegeschoben wird, ist es schwierig zwischen dem Wichtigen, Realen und dem Unwichtigen, Irrealen in seinem Leben zu unterscheiden. Werden jedoch die ureigensten Bedürfnisse ständig übergangen, kommt es bald zu sehr beunruhigenden Veränderungen im Wahrnehmungsvermögen und im Wertesystem.

Stadium 6 - verstärkte Verleugnung der aufgetretenen Probleme: Die subtilen Vernachlässigungen von Stadium 3 verschärfen sich und weiten sich auf eine ganze Reihe von Situationen, Personen und Wahrnehmungen aus. Dementsprechend verengt sich in diesem Stadium die eigene Weltsicht.

Stadium 7 - Rückzug: Durch die eigene Überlastung und mangelnde Eigenverwirklichung zieht man sich innerlich von seiner Umgebung zurück und distanziert sich infolgedessen auch von sich selbst.

Stadium 8 - beobachtbare Verhaltensänderungen: Eines der ersten beobachtbaren Veränderung des eigenen Verhaltens ist, dass man nicht mehr zwischen seinen Ängsten und Gefühlen unterscheiden kann.

Stadium 9 - Depersonalisation/Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit: In diesem Stadium werden die eigenen Bedürfnisse überhaupt nicht mehr erkannt und man befindet sich in einer schweren Form des Rückzugs.

Stadium 10 - innere Lehre: Man fühlt sich innerlich ausgehöhlt und nutzlos. Die Betroffenen decken das beängstigende Gefühl der Leere mit kurzfristigen, sinnlichen Befriedigungen, indem man sich mit Alkohol, Arbeit und Drogen zuschüttet.

Stadium 11 - Depression: In diesem Stadium wird der Punkt erreicht, bei dem alles gleichgültig ist und das Leben als sinn- und hoffnungslos scheint. Dieses Stadium ist sehr gefährlich, da angefangen wird mit Selbstmordgedanken zu spielen.

Stadium 12 - völlige Burnout-Erschöpfung: Dieses Stadium ist der Höhepunkt der zwölf Stadien und die geistige und körperliche Erschöpfung ist lebensgefährlich. Es ist Pflicht sich einer professionellen Hilfe und Behandlung zu unterziehen.

Nachfolgend werden noch drei weitere Phasen-Modelle vorgestellt, auf welche nicht detaillierter eingegangen wird:

Burisch (2010, 25-26) gliedert die Symptome in sieben Oberkategorien, die den Verlauf von Burnout kennzeichnen: Warnsymptome der Anfangsphase, Reduziertes Engagement, Emotionale Reaktionen/Schuldzuweisung, Abbau, Verflachung, Psychosomatische Reaktionen und Verzweiflung. Im Gegensatz zu Cherniss, welcher den Burnout-Prozess in zwei Phasen unterteilt: Berufsstress und Stillstand. Maslach gliedert hingegen den Verlauf folgendermassen auf: Emotionale Erschöpfung, Physische Erschöpfung, Dehumanisierung und Terminales Stadium.

Stucky (Interview, 17. Januar 2013) betrachtet den Burnout-Zyklus als Orientierungshilfe für Fachpersonen. Sie ist der Meinung, dass sich die betroffenen Personen mit diesem Zyklus nur schwer identifizieren können, da sie sich ihrer „Krankheit“ oft nicht bewusst sind und die Symptome als „normal“ bezeichnen.

Die verschiedenen Phasen-Modelle zeigen gut auf, dass das Burnout-Syndrom ein Prozess ist, welches sich über einen längeren Zeitraum entwickeln kann. Der Schweregrad der Krankheit ist davon abhängig, in welcher Phase sich eine Person befindet. Da das Burnout-Syndrom ein schleichender Prozess ist und oft nicht direkt erkannt wird, ist es sehr heimtückisch. Demzufolge ist es zentral, sich bereits in der Anfangsphase über seine Verhaltensweisen bewusst zu werden und bei Auffälligkeiten, sein Verhalten zu verändern, um sich vor einem allfälligen Burnout-Syndrom zu schützen.

4.3 Folgen eines Burnouts

Rush (2011, 85-100) bezeichnet, dass jeder Burnout-Betroffene einmal zum Entschluss kommt: „Ich habe genug. Ich gebe auf“. Dies wird als die Elia-Entscheidung verstanden. In ihr kulminieren die schwerwiegendsten Folgen des Ausbrennens wie:

Der Verlust des Lebenssinnes: Diese Menschen fürchten sich vor allen Hindernissen, weil sie nicht gewillt sind irgendetwas zu versuchen. Überdies entwickeln sie ein Gefühl des Versagens und ihr **Selbstbild verschlechtert sich**. Sie sind wütend über sich selbst, weil sie sich als Versager sehen und haben den Antrieb und den Sinn des Lebens verloren. Dadurch entwickeln sie eine **Unzufriedenheit**. Schlussendlich fallen sie in die **Hoffnungslosigkeit** und wollen lieber keine Veränderungen eingehen, da sie einen Fehltritt riskieren könnten.

Poulsen (2009, 15-16) dagegen erklärt, dass Burnout als Verschleisserscheinung definiert werden kann. Als Folgen gelten oft Depressionen, Angstzustände und psychische Zusammenbrüche.

Pines, Aronson & Kafry (2009, 27-31) unterteilen die Folgen eines Burnouts in drei Komponenten:

1. **körperliche Erschöpfung:** Darunter wird Energiemangel, chronische Ermüdung und Schwäche verstanden. Eine erhöhte Anfälligkeit für Krankheiten ist nicht zu vergessen. Viele Menschen versuchen ihren Energiemangel durch Alkohol, Beruhigungsmittel und Drogenkonsum zu bekämpfen.
2. **emotionale Erschöpfung:** Der Mensch fühlt sich hilflos und hoffnungslos. Emotionale Erschöpfung kann zu unbeherrschbarem Weinen und zum Versagen der Bewältigungsmechanismen führen.
3. **geistige Erschöpfung:** Die Betroffenen entwickeln negative Einstellungen zu sich selbst und zur Arbeit. Sie fühlen sich minderwertig und sind zu nichts mehr fähig.

Stucky (Interview, 17. Januar 2013) erwähnt, dass nach einem Burnout die Wiederaufnahme der Arbeit als eine grosse Herausforderung zu betrachten ist. Aufgrund dessen ist es essentiell, dass die Betroffenen ihre Reserven voll auftanken, bevor sie sich wieder in das Arbeitsleben stürzen, um einen Rückfall zu verhindern.

Alle drei Autoren sind sich ziemlich einig, was die Folgen eines Burnouts betreffen. Rush geht von der Elia-Entscheidung aus und unterteilt die Folgen in vier Komponenten und erklärt diese ziemlich ausführlich. Allerdings erwähnen Pines, Aronson & Kafry die Folgen eines Burnouts in drei Komponenten, unterteilen diese jedoch in differenzierte Erschöpfungszustände. Poulsen hingegen zählt klare Krankheiten als Folgen eines Burnouts auf.

5 Belastungsfaktoren in helfenden Berufen

5.1 Definition Belastung

Semmer (2004; In: Kernen, 2008, 79) versteht unter Belastung folgendes: *„Alle von aussen auf den Organismus einwirkende Faktoren; ein objektives Geschehen also“*. Hiermit unterscheidet er auch den Begriff Beanspruchung und bezeichnet damit die Auswirkung dieser Belastungen auf den Organismus. Zu beachten ist, dass die gleiche Belastung subjektiv unterschiedlich wahrgenommen wird und sich je nach Person anders auswirkt. Der Grund besteht darin, dass sich Personen in der Wahrnehmung und Bewältigung der Belastungen unterscheiden, was zur Folge hat, dass ihre Ressourcenbasis unterschiedlich ist.

Laut Zapf & Dormann (2006; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 21-23) ist das sogenannte Belastungs-Beanspruchungs-Konzept ein erster Zugang zum Stressverständnis. In den deutschsprachigen Arbeitswissenschaften und ihren Disziplinen beispielsweise Arbeitspsychologie, Arbeitsmedizin usw. finden sich typischerweise die Begriffe Belastung und Beanspruchung.

Nachfolgend werden die Begriffe Belastung und Beanspruchung näher in Betracht gezogen:

Das Deutsche Institut für Normung (1987; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 22) erwähnt jeweils eine Definition zum Thema Belastungen und Beanspruchung:

- **Psychische Belastungen:** *„Die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von aussen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken“*.
- **Psychische Beanspruchung:** *„Die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand“*.

Nach Brosschot et al. 2006 & Watkins, 2008 (In: Bartholdt & Schütz, 2010, 22) werden gemäss oben genannten Definitionen nicht explizit erwähnt, dass neben äusseren Einflussfaktoren auch innerpsychische Belastungen auftreten können. Beispielsweise kann das ständige Grübeln über Probleme eine Belastung darstellen.

Gemäss Borgetto (2007; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 22) ist der Begriff Belastung im Alltag negativ behaftet und bezieht sich auf Aspekte, die uns „zur Last fallen“. Im Gegensatz zum Alltagsverständnis werden im wissenschaftlichen Kontext die Begriffe Belastung und Beanspruchung als wertneutral betrachtet.

Frieling & Sonntag (1999; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 23) fügen hinzu, dass zu der positiven Beanspruchungsfolge Anregungseffekte (Aktivierungs- und Lerneffekte) zählen, hingegen wird die negative Beanspruchungsfolge als Fehlbeanspruchung beschrieben. Darunter wird das Erleben von psychischer Ermüdung und ermüdungsähnlichen Zuständen wie Monotonie oder psychischer Sättigung verstanden. Fehlbeanspruchungen entstehen infolge Anforderungen an eine Person, deren individuellen

Leistungsvoraussetzungen über- oder unterschreiten. Die Differenz zwischen Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten stellt das Schwergewicht von Stress dar.

Bartholdt & Schütz (2010, 22-23) beschreiben, dass die Beanspruchung einerseits von der Belastung und andererseits von den individuellen Eigenschaften und Ressourcen einer Person und ihrem aktuellen Befinden abhängig ist. Dadurch werden aus objektiv gleichen Belastungen interindividuelle verschiedenartige Beanspruchungen entstehen. Zusätzlich werden gleiche Belastungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten (in Abhängigkeit von individuellen Voraussetzungen) zu intraindividuell unterschiedlichen Beanspruchungen führen.

Fengler (2008, 35-64) erwähnt, dass solche Belastungen von der Partnerschaft, den Klienten, den Kollegen, dem Team und den Institutionen ausgehen können. Jedoch ist es oft der Helfer selbst, der sich Belastungen schafft. Es wird hauptsächlich auf drei für uns relevante Belastungen eingegangen, welchen die Helfer am Arbeitsplatz ausgesetzt sind:

5.1.1 Belastungen durch Klienten

Manche Klienten beanspruchen ihre Helfer so sehr, dass sie sich am Ende des Tages wie leer fühlen. Das kann so weit gehen, dass sich die Helfer total überfordern und die Klienten sie dabei ausnützen. Einzelnen Klienten gelingt es die Helfer ganz ausser Atem zu bringen, während der Klient an der Sitzung teilnahmslos wirkt. Starke Eindrücke hinterlassen auch Klienten ohne besondere Pathologie, die einfach durch Ausdrucksform, Aussehen oder Behinderung besonders auftreten. Klienten empfinden ihre Helfer als hilfreicher, fähiger und offener, je mehr Ähnlichkeiten sie zwischen ihnen und sich selbst erkennen. Intuitiv tragen die meisten Helfer dem Rechnung, indem sie sich während den ersten Sitzungen zustimmend äussern, mehr an die gemeinsamen Möglichkeiten als an die Unterschiede anknüpfen und die Konfrontation demnächst verschieben. Das „Sichöffnen“ hat leider eine alarmierende Kehrseite und dies kann dem Helfer an die Substanz gehen. Zudem können Klienten intrigierend wirken, da sie die Helfer gegenseitig aufhetzen. Intrigierende Klienten werden dem Helfer in kleinen Nebenbemerkungen wissen lassen, was sie von seiner Arbeit halten und was sie in ihm vermissen, was ein anderer Helfer besser macht und was jener von diesem Helfer und seiner Kompetenz hält. Dies kann Verwirrungen in einem Team auslösen. Andere Klienten erscheinen nicht an den Sitzungen, obwohl sie sich nicht abgemeldet haben. Die Helfer interpretieren dies oft als Votum gegen ihren eigenen Einsatz, sind gekränkt und zweifeln an ihren Kompetenzen und Fähigkeiten. Andererseits gibt es Klienten, die nicht verstehen, nichts entscheiden und verändern wollen. Die Helfer werden dadurch stets mit der Vergeblichkeit ihres Handelns konfrontiert. Diese Klienten führen den Helfern die eigene Erfolgslosigkeit vor Augen. Der Autor schildert, dass die Helfer am meisten unter solchen Klienten leiden. Einige Helfer klagen darüber, dass sie zu ihren Klienten keinen Rapport gewinnen. Dies ist sehr schmerzhaft, wenn der Helfer einen klaren Impuls zur Unterweisung, Unterstützung und Klärung in sich spürt, den er nicht weitergeben kann. Der eigene Verhaltensfluss wird immer wieder blockiert und muss neu in Gang gebracht werden.

5.1.2 Mangelnde Selbstabgrenzung

Eine humane Haltung ist, wenn Helfer mit ihren Klienten mitleiden können und sie die Klienten am Ende der Sitzung nicht ganz abstreifen. Wird dieses Mitleiden jedoch im Übermass praktiziert und wird die eigene Bedeutung für Institution, Kollegen und Klienten deutlich überschätzt, kann dies müde und krank machen.

5.1.3 Belastungen durch die Institution

Ein weiterer Belastungsfaktor ist die durch die institutionellen Rahmenbedingungen festgesetzte hohe Klientenanzahl, was psychisch belastend wirken kann. Zu viele Klienten und zu viele Sitzungen pro Tag sind als Belastungsfaktoren ersten Ranges zu betrachten. Die Institution setzt fest wie viele Klienten in welcher Zeitspanne mit welcher Leistung versorgt werden müssen, ohne ausdrückliche Zustimmung des Helfers. Helfer klagen oft über eine mangelnde Wertschätzung und Unterstützung ihrer Arbeit von Seiten der Institution. Eine unzureichende Unterstützung ist nicht nur betriebsintern, sondern auch extern durch das Fehlen von Angeboten (beispielsweise Supervision) feststellbar. Aus dem Arbeitsfeld resultierende Nöte und Sorgen werden von Vorgesetzten und Mitarbeitern oft zu persönlichen Problemen heruntergespielt.

Stucky (Interview, 17. Januar 2013) zählt folgende Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz auf:

- Unvorhersehbarkeit im Arbeitsalltag
- Veränderungen im Betrieb
- keine klare Kommunikation unter den Mitarbeitern und Vorgesetzten
- gestörter Informationsfluss
- Angst vor dem Arbeitsplatzverlust
- das Arbeitspensum entspricht nicht der Zeit, die zur Verfügung gestellt wird. Daraus resultiert, dass den Sozialarbeitenden zu wenig Zeit für die Bearbeitung der Klientendossiers gegeben wird.
- Infolge erhöhter Bürokratie können sich Sozialarbeitenden nicht mehr voll und ganz ihrem Kerngeschäft widmen.

6 Burnout: Ressourcen und Risikofaktoren

6.1 Definition Ressource

Laux & Schütz (1996; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 89) gehen davon aus, dass der Umgang mit Stress wesentlich von den Ressourcen beeinflusst wird, die einem zur Verfügung stehen. Ressourcen helfen, Belastungen zu verhindern oder sie zu bewältigen. Die Autoren unterscheiden zwischen internen und externen Ressourcen. **Interne Ressourcen** (werden auch als personale Ressourcen bezeichnet) sind solche, über die eine Person selbst verfügt (beispielsweise berufliche Qualifikationen, soziale Kompetenzen oder ein breites Repertoire von Stressbewältigungsstrategien). **Externe Ressourcen** hingegen sind durch die Arbeitssituation gegeben. Zu den bedeutendsten externen Ressourcen gehören die soziale Unterstützung und die Kontrolle bzw. der Handlungsspielraum.

Zapf & Semmer (2004; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 89) definieren Ressourcen wie folgt: *„Mittel, die eingesetzt werden können, um das Auftreten von Stressoren zu vermeiden, ihre Ausprägung zu mildern oder ihre Wirkung zu verringern.“*

Bartholdt & Schütz (2010, 90) führen fort, dass Ressourcen im Stressprozess direkt, indirekt oder als Puffer wirken können. Sie erleichtern nicht nur den Umgang mit Stress, sondern können sich in ihrer negativen Ausprägung als Stressoren auswirken. Meistens zeigen Ressourcen direkte Effekte auf verschiedene Aspekte der Stressreaktion und der Stressfolge auf, wobei sie im positiven Zusammenhang mit Gesundheit stehen. Ihre indirekte Wirkung entfalten Ressourcen über die Reduktion von Stressoren und somit den Einfluss Stressoren abzumildern, sprich Belastungen zu reduzieren und somit positive Effekte auf das Befinden haben. Die indirekte Wirkung kommt meistens dann zum Tragen, wenn Stressoren nicht beeinflusst werden können. Andererseits puffern Ressourcen auch Stresseffekte ab, indem sie das Spektrum möglicher Bewältigungsstrategien erweitern oder die Bewertung von Stressoren beeinflussen.

Im Gegensatz zu Zapf & Semmer (2004; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 104) gehen Schütz & Werth (In: Bartholdt & Schütz, 2010, 97-100) von konkreten Ressourcen aus wie: Kompetenzen, Kontrollüberzeugungen, Selbstwirksamkeit, Selbstwert, Optimismus und Kohärenzerleben nach Antonovsky.

Demerouti (2001; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 60) definiert Ressourcen als physische soziale und organisationale Aspekte der Arbeit die,

1. zum Erreichen der Arbeitsziele dienen,
2. Arbeitsanforderungen und die damit verbundenen Kosten reduzieren und
3. persönliches Wachstum, welche die individuelle Entwicklung anregen wie zum Beispiel soziale Unterstützung, Einflussmöglichkeiten, die man auf die Gestaltung der Arbeit hat (Handlungsspielraum). Durch Fehlen solcher Ressourcen schwindet die Motivation, indem die Frustration wächst.

Der Autor führt fort, dass sich die Betroffenen durch das Fehlen solcher Ressourcen weiter zurückziehen, um sich selbst vor weiteren Enttäuschungen zu schützen. Die ständige Auseinandersetzung mit Arbeitsanforderungen bzw. Stressoren führt zur Erschöpfung, weil verfügbare Energiereserven verbraucht werden. Die Gefahr eines Burnouts ist dann am höchsten, wenn die Arbeitsanforderungen zu hoch und gleichzeitig die Ressourcen bei der Arbeit zu gering sind.

Enzler Denzler (2009, 55) versteht folgendes unter dem Begriff Ressourcen: *„Ressourcen sind grundsätzlich alle Mittel, die der Einzelne für die Bewältigung von Lebensaufgaben, für das Erreichen von Zielen oder im Umgang mit Verlusten und Defiziten einsetzen kann“.*

Sie bezeichnet Ressourcen als Schutzfaktoren, die den Menschen zur Verfügung stehen, um besser mit Belastungen umzugehen, um die eigene Gesundheit zu erhalten und zu fördern. Sie unterscheidet zwischen **externen Ressourcen** (soziale Unterstützung, finanzielle Verhältnisse usw.) als Mittel, die von aussen kommen und den **internen Ressourcen** (Bewältigungsstrategien, Intelligenz), die jeder einzelne aus sich schöpft. Sie unterteilt die Ressourcen in Selbstwert, emotionale Kompetenz, Sozialkompetenz und soziales Netz.

Ruch (2010, 96-97) versteht unter Ressourcen folgendes: *„Ressourcen sind Quellen, aus denen wir Inspiration und Kraft schöpfen können. Sie helfen uns, die an uns gestellten Aufgaben zu bewältigen, Hindernisse aus dem Weg zu räumen und unser Dasein sinnvoll zu gestalten“.*

Ressourcen schaffen eine energetische und positive Atmosphäre, was eine zentrale Rolle im Leben spielt. Er unterscheidet zwischen **äusseren Ressourcen** (gute Freunde, Familie, Gruppenzugehörigkeit, Hobbys usw.) und **inneren Ressourcen** (persönliche Fähigkeiten, der eigene Glaube, die Religion usw.). Um das innere Gleichgewicht zu behalten, müssen die inneren mit den äusseren Ressourcen in Einklang sein.

Kernen (1997, 57) geht im betrieblichen Alltag von den personalen Ressourcen und den Umweltressourcen aus. **Personale Ressourcen** sind für ihn beispielsweise das Kohärenzerleben, welches auf Antonovsky zurückzuführen ist. Unter Kohärenzerleben versteht Kernen die psychischen Ressourcen/Bereichswissen und die emotionalen Ressourcen. Überdies versteht er darunter die diversen Copingstile, was wiederum von den psychischen Ressourcen eines Individuums abhängig ist. Unter **Umweltressourcen** versteht er die Arbeitsanforderungen und Belastungen bei der Arbeit, die Anforderungen durch die Arbeitsaufgaben, Entfaltungsmöglichkeiten bei der Arbeit, soziale Unterstützung im Betrieb und im Privatbereich, die Bereitschaft Probleme anzuhören und die aktive Unterstützung im Alltag durch Vorgesetzte, Partner und Freunde.

Um weitere Ressourcen zu benennen, wird auf das Ressourcentransaktionsmodell von Hornung & Gutscher (1994; In: Kernen, 1997, 43-47) eingegangen. Dieses Modell wird nicht präziser beschrieben, da viele Ähnlichkeiten mit dem transaktionalen Burnout-Prophylaxe-Modell bestehen, auf welches im nachfolgenden Kapitel näher eingegangen wird. Gemäss den Autoren ist von folgenden Ressourcen die Rede:

Zum Begriff **Handlungsressourcen** des Individuums verstehen die Autoren Synonyme wie die personalen, internen oder individuellen Ressourcen. Für den Begriff Handlung ist sowohl auf mentale und emotionale (Wahrnehmungen, Erleben, Denken) sowie auf psychische Aspekte hinzuweisen. Die Handlungsressourcen schliessen die psychischen und physischen Ressourcen eines Individuums mit ein. Dementsprechend wird eine Konkretisierung der Ressourcen generiert. Überdies hinaus werden **psychische Ressourcen** als kognitive Ressourcen verstanden und beinhalten die verschiedensten Arten von durch Vererbung oder Lernen erworbenen Wissens. Essentiell ist, dass sie auf Wahrnehmen, Erleben, Denken und Handeln Einfluss nehmen. Emotionale Komponenten sind nur miteingeschlossen, falls jede Aktivität (Wahrnehmen, Interpretieren und Bewerten) emotionale Gesichtspunkte besitzt. Daraus ist ersichtlich, dass Kognition als erweiterter Sinn zu betrachten gilt und umfasst auch emotionale Kognition (Gefühle als Bewertungsinstanz für die Bedeutung von Umwelteinflüssen für das Selbst). **Physische Ressourcen** enthalten biologische Funktionskreise (Atmung, Kreislauf, Verdauungstrakt, Immunsystem, Rezeptorsysteme (Seh-, Geruchsinne). Darüber hinaus sprechen die Autoren noch von den **physikalischen Ressourcen** (Grundvoraussetzungen des Lebens wie Luft, Wasser, Energie, Raum, Zeit), den **biologischen Ressourcen** (Pflanzen und Tiere unter Nahrungsgesichtspunkten), den **technischen Ressourcen** (Werkzeuge, Technologien, Dienstleistungen, Formen instrumenteller Unterstützung), den **ökonomischen Ressourcen** (Besitz, Vorräte), den **psychosozialen Ressourcen** (Liebe, Vertrauen, Anerkennung, Macht, soziale Unterstützung) und den **soziokulturellen Ressourcen** (extern gespeicherte Erfahrungen, Werte und Normen).

Für Hornung & Gutscher (1994; In: Kernen, 1997, 47) sind interne Transaktionen zwischen psychischen und physischen Ressourcen insofern relevant, ob eine angemessene Regulation dieser Transaktionen vorhanden ist. Dadurch kann die Wahrscheinlichkeit des „Gesund-Bleibens“ erhöht werden. Das Wissen über seine Neigungen (zu viel arbeiten, somatische Signale erkennen und bei entsprechender Erkenntnis konkrete Handlungskorrekturen vornehmen), gilt als wesentlicher Beitrag, die psychophysische Balance als Merkmal des „Gesund-Seins“ zu erhalten. Bei diesen mannigfaltigen Ressourcen herrschen verschiedenartige Abhängigkeiten und Transformationsbeziehungen. Die Autoren verstehen unter Transaktionen wechselseitige Beziehungen. Um dessen Nutzung braucht es Handlungsfähigkeiten, welche in den (personalen) Handlungsressourcen gespeichert sind. Das Ressourcensystem ist vernetzt und kann nur genutzt werden, wenn das Denkvermögen der Regulation dieser Transaktion verfügbar ist.

Stucky (Interview, 17. Januar 2013) schildert, dass ihre Klienten folgende Ressourcen angaben, welche sie vor Stress im Arbeitsalltag schützten:

- klare Arbeitsstruktur in der Institution
- klare Kommunikation unter den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten
- positive Einstellung zur Arbeit
- Austausch mit den Mitarbeitenden über die alltäglichen Situationen am Arbeitsplatz
- Anknüpfung von Beziehungen (in der Familie, im Freundeskreis, bei der Arbeit), um Energie aufzutanken

- eine gute Nähe-Distanz-Balance gegenüber den Klienten aufrechterhalten, sprich sich abgrenzen zu können
- Prioritäten setzen

Ausserdem sind für sie die externen sowie die internen Ressourcen entscheidend, um sich vor einem Burnout zu schützen.

Für Kalbermatter (Interview, 3. Mai 2013) gelten die nachfolgende Ressourcen gegen Stress im Arbeitsalltag:

- Planung der Arbeit
- Prioritäten setzen
- Arbeiten delegieren
- Erstellung einer Pendenzenliste
- Arbeitspausen einhalten
- Schaffung eines Ausgleichs zwischen Berufs- und Privatleben

6.2 Das Transaktionale Burnout-Prophylaxe-Modell

Eine Kernaussage der vorliegenden Arbeit ist es, den Zusammenhang zwischen Ressourcen und dem Burnout-Phänomen aufzuzeigen. In einem ersten Schritt wird dieser Kontext mittels Darstellung des Burnout-Prophylaxe-Modells näher in Betracht gezogen:

Burnout-Prophylaxe-Modell (salutogenetisches Modell)

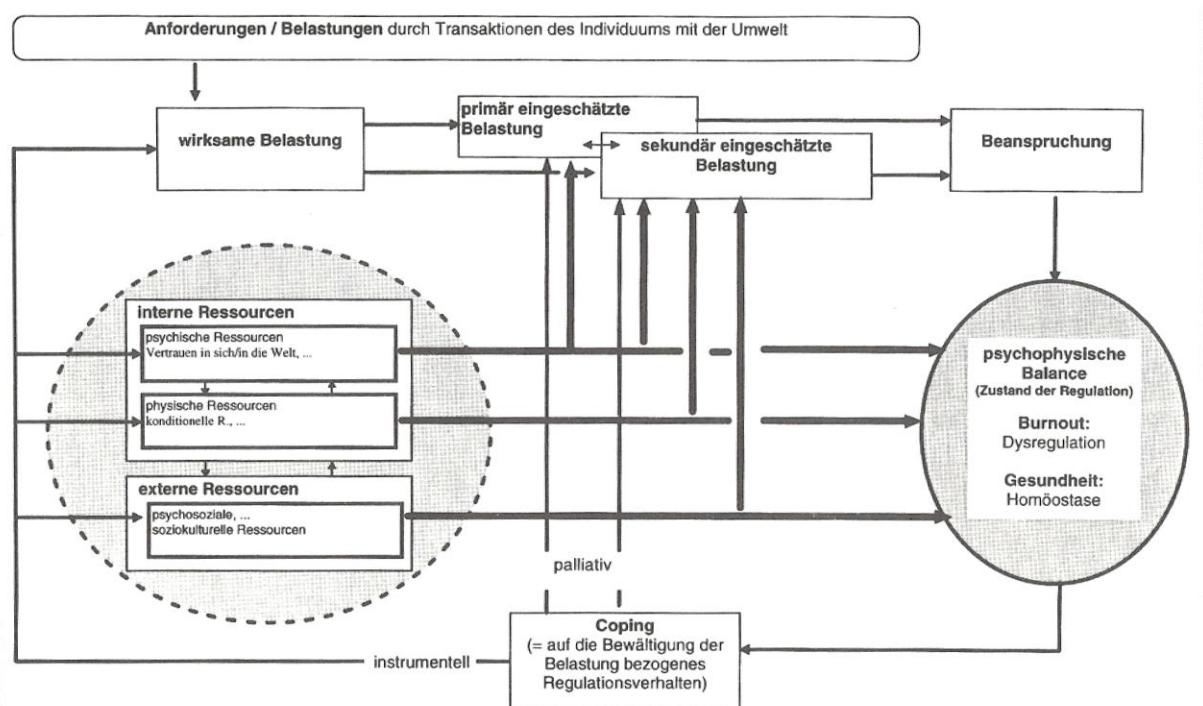


Abbildung 3 – Burnout-Prophylaxe-Modell (BPM)
(Kernen, 1997, 51)

Kernen (1997, 32) behauptet, dass Ressourcen, welche einem Burnout entgegenwirken, mit der salutogenetischen Orientierung im Vordergrund stehen und gleichzeitig Ausgangspunkt für Präventionsstrategien sind. Ist es möglich diejenigen Ressourcen zu verifizieren, welche vor Burnout schützen, liegt der Kernpunkt für Interventionen darin diese zentralen Ressourcen aufzubauen.

Kernen (1997, 50) beschreibt, dass das Schwergewicht dieses Modells auf den individuellen Ressourcen einer Person basiert, um die Gesundheit zu erhalten oder Burnout zu verhindern. Dadurch ergeben sich zwei generelle Anhaltspunkte: Phasen, die eine Person bei der Bewältigung einer Belastung durchläuft und die Wirkung der Ressourcen auf diese Bewältigung.

Hornung & Gutscher (1994; In: Kernen, 1997, 50) erwähnen, dass gemäss der symmetrischen Modellvorstellung nicht nur das Individuum Transaktionen initiiert, sondern auch die Umwelt. Dadurch ist das Individuum verschiedenen Anforderungen und Belastungen ausgesetzt. Je nach Intensität dieser Anforderungen und Belastungen nimmt das Individuum einiges als für sich nicht relevant wahr und den Rest registriert es als subjektive wirksame Belastung. Dieses Modell wird in die nachfolgenden Punkte unterteilt:

1. Subjektive wirksame Belastungen: Gemäss Kernen (1997, 52) wird die subjektive wirksame Belastung als eine ständige, in unterschiedlichem Ausmass auftretende Wirkgrösse bezeichnet, welche eine Anpassungsleistung seitens des Individuums im Sinne von Transaktionen erfordert. Die wirksame Belastung ist die Summe mehrerer Faktoren wie beispielsweise:

- externe Komponenten (zum Beispiel ein Arbeitsauftrag)
- Anhäufung von Verhaltensweisen wie das Individuum auf bisherige Belastungen reagiert. Dadurch wird es seine Umwelt in einer bestimmten Weise die aktuelle Belastung mitbeeinflussen.
- eine durch ehemalige Anpassungsleistungen modulierte interne Komponente, welche sich im psychophysischen Befinden manifestiert und mitentscheidet, wie die Belastung im Verhältnis zum Individuum ausfällt.

2. Primär eingeschätzte Belastung: Kernen (1997, 52-53) erwähnt, dass hier eine Beurteilung in Anbetracht auf ihre ressourcenaufbauende oder ressourcenbeanspruchende und -gefährdende Wirkung stattfindet. Es besteht eine Ähnlichkeit mit der primären Bewertung nach Lazarus & Launier. Hat eine Person hohes Vertrauen in sich selber und ist den Anforderungen des Lebens gewachsen, betrachtet die Person ihre aktuelle Situation als Herausforderung. Ist ihr Selbstvertrauen jedoch geringer, wird sie die gleiche Situation als bedrohlich betrachten. Bei Antonovsky basiert der Kernaspekt auf dem Kohärenzempfinden, wobei das generelle Vertrauen gemeint ist, so dass das Leben auch unter schwierigsten Konditionen bewältigt werden kann. Das Kohärenzempfinden ist eine bedeutende, für die Persönlichkeit zentrale Ressource. Bei hoher Ausprägung der Vertrauens-Ressourcen wird die Belastung geringer eingeschätzt. Die primäre eingeschätzte Belastung wird als eine kombinierte Wirkgrösse der wirksamen Belastung und deren Einschätzung bezeichnet.

3. Sekundär eingeschätzte Belastung: Kernen (1997, 53) beschreibt in dieser Phase, dass das Individuum die primär eingeschätzte Belastung mit den verfügbaren Ressourcen vergleicht, was mit der sekundären Bewertung nach Lazarus & Launier gleichzusetzen ist. Schreibt sich das Individuum hohe Ressourcen zu, wird die Beanspruchung geringer ausfallen, als wenn das Individuum nur auf geringe Ressourcen zurückgreifen kann.

4. Beanspruchung: Kernen (1997, 53) versteht unter Beanspruchung die Auswirkungen der Belastungen auf den Organismus.

Semmer & Udris (1993; In: Kernen, 1997, 53) erklären, dass bei gleicher Beanspruchung die Belastung für einzelne Individuen unterschiedlich sein kann. Für die Bewältigung der Beanspruchung muss das Individuum seine Ressourcen aktivieren. Zu beachten ist, dass ein gewisses Mass an Beanspruchung für den Organismus von Vorteil ist, da nach Allenspach & Brechbühler (2005, 39-41) Unterforderung am Arbeitsplatz als ein zentraler Stressor gilt. (vgl. Kapitel 3.3.1)

5. Psychophysische Balance: Burnout bei negativer Bilanz: Kernen (1997, 53) versteht darunter einen Zustand (Bilanz) der Homöostase, das heisst einer gut funktionierenden Regulation (Fließgleichgewicht). Dadurch funktioniert das System trotz steigender oder fallender Beanspruchung ohne dass es einen Ressourcenabbau zur Folge hat. Während eines solchen Zustands wechselnder Beanspruchungen, die laufend abgefedert werden können, ist ein längerfristiger Ressourcenaufbau möglich. Eine gelingende Regulation kann ein Erfolgserlebnis und einen Kompetenzgewinn zur Folge haben. Durch übermässiges beanspruchen der Ressourcenlagen innerhalb eines längeren Zeitraumes, wird die Anpassungsfähigkeit der Regulation eingeschränkt. Die Folge ist eine Stressregulations-Situation, wodurch die Bilanz nur kurzfristig in Extremsituationen positiv sein kann. Wird sie jedoch habitualisiert, findet eine Dysregulation statt, was als negative psychophysische Bilanz bezeichnet wird. In einer solchen Situation findet ein regelmässiger Ressourcenabbau statt. Von einer Burnout-Gefährdung spricht man dann, wenn die psychophysische Bilanz habituell negativ wird. Dauert jedoch die Gefährdung über längere Zeit hinweg, spricht der Autor von einem Burnout-Syndrom.

6. Coping (Bewältigungsverhalten): Kernen (1997, 55) erklärt, dass aufgrund der psychophysischen Balance das Individuum ein unterschiedliches Bewältigungsverhalten aufzeigt. Im günstigsten Fall wird es eine Anpassungsleistung vollziehen, welche auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen abgestimmt ist. In diesem Modell wirkt das Coping auf die Umwelt, die seinerseits wieder darauf reagiert. Ist die Regulation jedoch unangepasst, kann ein kontraproduktives Coping entstehen, welches die Belastungen erhöht wie:

- ungünstige Umweltreaktionen
- Ressourcenabbau des Individuums
- Erschwerung des Zugriffs auf noch vorhandene Ressourcen

Für Hornung & Gutscher (1994; In: Kernen, 1997, 55-56) wird Coping als Transaktion begründet. Es entspringt einerseits der internen Regulation des Individuums, ist aber auch Teil einer Gesamtregulation (Individuum-Umwelt), die zusammen ein gesamtes System

bilden. Schliesslich können Störungen von beiden Anteilen ausgehen und sind mitverantwortlich für die Regulation je nach Ressourcenlage mit mehr oder weniger Regulationsmöglichkeiten.

7. Wirkung auf die Ressourcen und das Empfinden künftiger Belastungen: Kernen (1997, 56) erwähnt, dass je nachdem wie die psychophysische Balance und die Wirkung des Coping-Verhaltens ausgeprägt ist, es ein Ressourcenaufbau oder Ressourcenabbau zur Folge hat. Zentral in diesem Prozess ist, ob ein Individuum in Zukunft auf genügend Ressourcen zurückgreifen kann oder nicht, was die Reaktion auf neue Anforderungen und Belastungen mitbeeinflusst.

6.3 Resilienz

Da im vorderen Abschnitt der Begriff Ressourcen näher erläutert wurde, wird in diesem Kapitel nur kurz auf die Resilienz eingegangen. Es wird als wichtig erachtet, diesen Terminus zu erwähnen, da er im Zusammenhang mit den Ressourcen steht.

Laut Grünbeck & Berger (2009, 7, online) leitet sich Resilienz aus dem englischen Wort „resilience“ (Spannkraft, Elastizität, Strapazierfähigkeit) und aus dem lateinischen Wort „resiliere“ (abprallen) ab. Die Autorinnen verstehen unter Resilienz ein gutes Ergebnis der Entwicklung trotz ernsthafter Gefährdung für Anpassung oder Entwicklung. Dadurch zeigt die Person adaptives Verhalten trotz signifikanter Herausforderung. Resilienz ist als ein Prozess zu verstehen und ist dadurch keine stabile überdauernde Persönlichkeitseigenschaft und es bestehen individuelle Resilienzunterschiede. Es gibt Phasen erhöhter Vulnerabilität (Verletzlichkeit, Verwundbarkeit) wie beispielsweise soziale Entwicklungsübergänge (Einschulung, Eintritt ins Berufsleben usw. oder Pubertät). Wichtig ist, dass Resilienz auf vielfältige Weise erfasst wird, da sich Resilienz über die Zeit im Kontext der Mensch-Umwelt-Interaktion entwickelt, jedoch zeitlich nicht als stabil zu betrachten ist.

Gabriel (2005, 207) erläutert, dass Menschen sehr subjektiv auf ausgeprägte Risiken und manifeste Krisen reagieren. Während manche leicht problematische Lebensumstände überwinden, sind andere wiederum unter vergleichbaren Bedingungen anfällig für psychische Störungen und Krankheiten, soziale Auffälligkeiten oder andere individuell und sozial problematische Bewältigungsformen. Der Begriff der Resilienz stellt einen positiven Gegenbegriff zur Vulnerabilität dar und umschreibt die Widerstandsfähigkeit gegenüber belastenden Umständen und Ereignissen. Dabei geht es um den Prozess, die Fähigkeit oder das Ergebnis der gelungenen Bewältigung belastender Lebensumstände. Grundlegend ist Resilienz in unterschiedlicher Qualität mit jeder menschlichen Entwicklung verbunden. Jedoch wird es eine absolute Unverletzbarkeit im menschlichen Dasein nie geben. Der Begriff der Resilienz bezeichnet eine relationale Invulnerabilität, also einer relativen Widerstandsfähigkeit gegenüber krisenhaften Situationen und Lebensereignissen. Die protektiven Faktoren (Ressourcen) helfen Menschen wiederum die krisenhaften und problematischen Umstände zu bewältigen. Resiliente Individuen sind nicht aus sich selbst heraus widerstandsfähig, sondern unter Resilienz versteht der Autor hauptsächlich das Produkt protektiver Faktoren (Schutzfaktoren), die individuelle Entwicklung im sozialen Nahraum begleiten.

Wustmann (2004, 18) versteht unter Resilienz die Fähigkeit, sich von einer schwierigen Lebenssituation nicht unterkriegen zu lassen. Die Autorin geht von einer psychischen Widerstandsfähigkeit von Kindern gegenüber biologischen, psychologischen und psychosozialen Entwicklungsrisiken aus. Die Begriffe Stressresistenz, psychische Robustheit oder psychische Elastizität werden in der Fachliteratur oft als Synonym für Resilienz benützt.

Laut Laucht, Schmidt & Esser (2000; In: Wustmann, 2004, 18) können nur Kinder als resilient betrachtet werden, die sich trotz starker Beeinträchtigung positiv entwickeln im Gegensatz zu Kinder, welche unter hoher Risikobelastung psychische Beeinträchtigungen aufweisen.

Nach Butollo & Gavranidou (1999; In: Wustmann, 2004, 20) stellt die Bewältigung einer Entwicklungsaufgabe eine bedeutende Basis dafür dar, wie spätere Aufgaben gemeistert werden. Falls eine altersspezifische Entwicklungsaufgabe erfolgreich bewältigt wird, wird sich die Persönlichkeit des Kindes stabilisieren und es lernt Veränderungen und Stresssituationen als Herausforderung anzusehen.

Laut Laucht, Schmidt & Esser (2000; In: Wustmann, 2004, 26) kann das steigende Interesse an der gesunden Entwicklung trotz belastender Lebensumstände in Zusammenhang mit einem Paradigmen- bzw. Perspektivenwechsel in den Human- und Sozialwissenschaften stehen. Dabei mutiert es sich von einem krankheitsorientierten, pathogenetischen Modell zu einem ressourcenorientierten, salutogenetischen Modell. Infolgedessen weist das Konzept der Resilienz einen starken Bezug zum Konzept der Salutogenese von Antonovsky auf.

6.4 Definition Schutzfaktoren

Grünbeck & Berger (2009, 7, online) verstehen unter dem Begriff Schutzfaktoren die Auftretungswahrscheinlichkeit von Störungen zu vermindern. Die Schutzfaktoren tragen zur Entwicklung von Ressourcen bei oder erleichtern diese Entwicklung. Weisen sie eine protektive Wirksamkeit auf, ist der Mensch in dieser Beziehung resilient.

Nach Laucht (In: Grünbeck, 2009, 7-8, online) muss das Schutzfaktorenkonzept als Ergänzung zu den empirischen, gut belegten Risikofaktoren verwendet werden können. Das heisst Schutzfaktoren dürfen nicht lediglich als das Gegenteil oder Fehlen von Risiken verstanden werden. Essentiell ist, dass Risiko- und Schutzfaktoren in spezifischer Weise zusammenwirken: Ein Schutzfaktor ist vor allem bei Vorliegen einer Gefährdung wirksam und mindert den Risikoeffekt, währendem bei Abwesenheit schützender Faktoren der Risikoeffekt voll zum Tragen kommt. Ein Merkmal kann man nur dann als Schutzfaktor für einen bestimmten Risikofaktor bezeichnen, wenn es bereits vor dem Eintreten der Belastung vorliegt.

Im nachfolgenden Kapitel wird auf fünf relevante Schutzfaktoren eingegangen, die einem Burnout entgegenwirken können:

6.4.1 Supervision

„Supervision ist ein wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes und ethisch gebundenes Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratung in der Arbeitswelt. Sie ist eine wirksame Beratungsform in Situationen hoher Komplexität, Differenziertheit und dynamischer Veränderungen. In der Supervision werden Fragen, Problemfelder, Konflikte und Fallbeispiele aus dem beruflichen Alltag thematisiert.“ (Deutsche Gesellschaft für Supervision e.v., 2012, 8, online)

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.v. (2012, 8, online) schildert, dass die berufliche Rolle und das konkrete Handeln der Supervisanden in Beziehung zu den Aufgabenstellungen, Strukturen der Organisation und zu der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen mit Klienten gesetzt werden. Dabei fördert die Supervision die berufliche Entwicklung, Entscheidungsfindungsprozesse und das Lernen von Berufspersonen, Gruppen, Teams, Projekten und Organisationen.

Gemäss Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (2012, online) bietet Supervision Unterstützung in den nachfolgenden Bereichen an:

- bei der Bewältigung beruflicher Aufgaben
- bei der Reflexion beruflichen Handelns
- bei der Weiterentwicklung der fachlichen und psychosozialen Kompetenzen

Ziele der Supervision sind Veränderungs- und Entwicklungsprozesse bei Einzelpersonen, Gruppen und Teams zu begleiten und zu verbessern. Die Grundlage der Supervision basiert auf der Wahrnehmungs-, Reflexions- und Handlungsebene und nimmt immer den Kontext der Gesamtorganisation und die Besonderheiten des Fachgebietes mit ein, in welchen die Supervisanden tätig sind. Eines der zentralsten Ziele der Supervision ist die qualitative Verbesserung von Berufsarbeit, welche persönliche und rollenbezogene Aspekte im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Wandel bearbeitet. (Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung, 2012, online)

Schmidbauer (2002, 118-119) erwähnt, dass die Teilnahme an einer Supervision den Wunsch nach professioneller Entwicklung, Selbstkritik, Reife und Persönlichkeitsstärke äussert. Der Supervisand muss reden, etwas offenbaren, während er in einer Gruppe auch still dabeisitzt und vom Zuhören profitieren kann.

Fengler & Sanz (2011, 156-157) empfehlen bei Erschöpfungszuständen am Arbeitsplatz an Supervisionen teilzunehmen. Die Supervision verfolgt vier Ziele:

1. **Entlastung:** In der Supervision wird über persönliche Belastungen gesprochen. Dies hat einen positiven Effekt, da die Person häufiger gelassener wirkt und konstruktiver agieren kann.
2. **Selbstklärung:** Die Supervision kann dazu beitragen, dass der Supervisand über seine Haltungen, Einstellungen, Wünsche, Gedanken, Zweifel und Krisen berichten kann.

3. **Entwicklung von Handlungsoptionen:** Die Supervision hat zum Ziel, dass der Supervisand kompetenter, situationsgerechter und nuancenreicher handeln kann.
4. **Steigerung der Lebensqualität:** Die Supervision soll über das Arbeitsleben hinaus eine Mitwirkung zur Lebensqualität des Betroffenen leisten.

Laut Hillert & Schmitz (2004, 221) wird Supervision als Möglichkeit zur Vorbeugung und Entlastung verstanden und befähigt kritische berufliche Situationen besser und professioneller zu meistern sowie seine psychische und physische Gesundheit zu stabilisieren.

6.4.2 Soziale Unterstützungssysteme

Gerrig & Zimbardo (2008, 483-485) erwähnen, dass Familienmitglieder, Freunde, Kollegen und Nachbarn in Zeiten der Not ein Teil der sozialen Unterstützung sind. Der Umgang mit schweren Krankheiten, beruflichem Stress und anderen Krisen können durch diese sozialen Unterstützungssysteme besser bewältigt werden.

Pines, Aronson & Kafry (2009, 144-150) definieren soziale Unterstützungssysteme als eine Botschaft, die dem Empfänger das Gefühl gibt, dass er beachtet und geliebt wird. Dazu befindet er sich in einem Netzwerk von Kommunikationen und wechselseitiger Verpflichtungen. Soziale Unterstützungssysteme haben sechs Funktionen:

1. **Zuhören:** Alle Menschen brauchen andere, die ihnen aktiv zuhören, damit sie ihre Freude oder ihren Kummer mitteilen können.
2. **Sachliche Anerkennung:** Jeder braucht Anerkennung bei seiner Arbeitsleistung.
3. **Sachliche Herausforderung:** Wenn wir nicht herausgefordert werden, besteht ein Risiko der Stagnation und Langeweile.
4. **Emotionale Unterstützung:** Menschen sind auch bereit, sich in problematischen Situationen auf die Seite eines anderen zu stellen, obwohl sie nicht komplett mit ihm einverstanden sind.
5. **Emotionale Herausforderung:** Wird die Verantwortung immer anderen zugeschoben, besteht eine Blockade des emotionalen Wachstums und der Energie. In diesem Fall können Freunde helfen, indem sie die Meinung hinterfragen, ob man wirklich sein Bestes tut.
6. **Geteilte soziale Realität:** Im Allgemeinen braucht ein Mensch jemanden, der die gleiche Meinung mit ihm teilt.

Beide Autoren gehen davon aus, dass soziale Unterstützung Schutz und Hilfe für den Menschen in kritischen Lebensphasen bedeutet.

6.4.3 Weiterbildungen

Pines, Aronson & Kafry (2009, 136) erwähnen, dass Weiterbildungen während der Berufstätigkeit eine effektvolle Hilfe sind, da sie zum einen die Routine während der Arbeit unterbrechen und zum anderen den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihre Arbeitsbelastung zu überprüfen, ihre Ziele klar zu definieren und mögliche Bewältigungsmethoden zu überdenken.

Fengler (2008, 241) erklärt, dass Weiterbildungen meistens durch die Institution finanziert werden. Dies zu wissen, kann durch die Mitarbeitenden auch als Anerkennung wahrgenommen werden und dadurch einem Burnout gezielt entgegentreten.

Enzmann & Kleiber (1989, 188ff.) führten in den 80er Jahren einen Modellversuch zur empirischen Bestätigung der Weiterbildung durch. Sie veröffentlichten ein interdisziplinäres Studienangebot „Fachkräfte für die psychosoziale Versorgung für erfahrene Mitarbeiter“. Diese Weiterbildung konnte als eine Strategie zur Krisenbewältigung angesehen werden. Um geeignete Handlungsansätze und Kompetenzen zu entwickeln sind Weiterbildungen erforderlich. Sie sollen auch Wissenslücken füllen und Bezug auf die folgenden drei Problembereiche nehmen:

1. Probleme, die in psychosozialer Arbeit selbst aufgelegt sind und Krisen der professionellen Selbstachtung
2. Krisen und Probleme der beruflichen Sozialisation
3. Probleme, die für die psychosoziale Arbeit durch gesellschaftlich erzeugte neue Problemlagen der Klienten aufkommen

Aufgrund der Aussagen zum Kapitel Supervision und Weiterbildungen erachten wir diese als wertvolle Instrumente, welche den Mitarbeitern helfen können mit alltäglichen Arbeitsbelastungen umzugehen und sich vor einem allfälligen Burnout zu schützen. Wir hatten während unseren Praktika die Möglichkeit an Supervisionen teilzunehmen, was uns enorm geholfen hat besser mit problematischen Situationen der Klienten umzugehen.

6.4.4 Work-Life-Balance

Allenspach & Brechbühler (2005, 135-136) verstehen unter dem Begriff Work-Life-Balance die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Offensichtlich ist, dass eine Vereinbarkeit nur durch eine zielgerichtete und motivierte Kooperation zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden erreicht werden kann. Im Rahmen einer kooperativen Umsetzung von Work-Life-Balance wird es als zentral erachtet, Verantwortlichkeiten genau zu definieren und diese den Akteuren präzise zuzuweisen. Die Autoren verstehen unter Work-Life-Balance die moderne personalpolitische Strategie der Arbeitgebenden, welche zum Ziel hat, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben so weit als möglich zu begünstigen. Darüber hinaus ist ein weiteres Ziel, dass die individuelle Lebensbalance als persönliche Gestaltungsstrategie der Arbeitnehmenden in einem dynamischen Gleichgewicht zu halten ist, um das eigene Wohlbefinden zu fördern. In der nachfolgenden Abbildung wird auf die Handlungsfelder der Work-Life-Balance eingegangen:

Handlungsfelder der unternehmerischen Work-Life-Balance	Handlungsfelder der individuellen Lebensphasen
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeit, Arbeitsabläufe, Arbeitsort • Informations- und Kommunikationspolitik • Führung • Personalentwicklung • Wirkungskontrolle der Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit, Lebensunterhalt, Leistung • Körper, Gesundheit • Soziales Netzwerk • Sinn, Ethik, Kultur

Abbildung 4 – Work-Life-Balance

Allenspach & Brechbühler (2005, 135)

Abschliessend ist zu erwähnen, dass innerhalb dieses Konzepts die Work-Life-Balance in engem Zusammenhang mit den individuellen Lebensbereichen Arbeit/Lebensunterhalt/Leistung, Körper/Gesundheit und dadurch bestimmt auch mit den anderen Lebensbereichen stehen, wobei ihr Einfluss abhängig von der Tätigkeit und dem Selbstverständnis des Arbeitnehmenden unterschiedlich stark sein kann. In den vergangenen Jahren wurde eine Gleichsetzung des Begriffs mit der individuellen Lebensbalance vorgenommen. Jedoch ist von dem abzuraten, denn der Begriff Work-Life-Balance basiert auf den Voraussetzungen, welche von Unternehmen geschaffen werden. Hingegen wird die individuelle Lebensbalance lediglich von der Work-Life-Balance beeinflusst. Unternehmensseitige Faktoren, welche die persönliche Lebensbalance (Familie, Freunde, soziales Netzwerk) beeinflussen, sind beispielsweise das Image eines Unternehmens oder die unternehmerischen Grundsätze (Sinn und Ethik).

Die Autoren führen fort, dass sich Work-Life-Balance zu einer modernen Strategie der Personalpolitik entwickelt hat, welche den Erhalt und die Vergrösserung des „Human Capital“ in einer Unternehmung sichern kann. Durch die Durchführung von Work-Life-Balance als strategisches Führungsinstrument wird es möglich:

- hochqualifizierte Arbeitnehmer für das Unternehmen zu gewinnen, da die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zum zentralsten Faktor beim Arbeitswechsel geworden ist.
- Unzufriedenheit am Arbeitsplatz und Burnout-Risiken zu reduzieren. Dementsprechend können Fehlzeiten reduziert werden, weil einerseits gesundheitsfördernde Faktoren positiv beeinflusst werden.
- das innere und äussere Image des Unternehmens durch Wahrnehmung sozialer Verantwortung positiv zu beeinflussen.

Pines, Aronson & Kafry (2009, 189) sprechen vom Begriff der Abgrenzung und erachten es als zentral, dass die investierte Energie in der Arbeitssphäre und in den nicht arbeitsbezogenen Lebensbereichen sorgfältig gegeneinander abgewogen werden muss.

Die Autoren gehen davon aus, dass der Arbeitsbereich vom sonstigen Leben getrennt werden soll, so dass man bei der Arbeit voll und ganz präsent ist und nach der Arbeit wiederum vom Arbeitsalltag abschalten kann. Diese Abgrenzungen ermöglichen Engagement für alle Lebensrollen und begrenzen den in jeder Rolle innewohnenden Stress auf ihre Zeit und ihren Ort. Überschneidungen von beruflichen und privaten Belastungen können hoch mit Müdigkeit korrelieren. Als nützlich erwies sich eine Zeit der Dekompression nach der Arbeit (beispielsweise sich Ruhe gönnen, meditieren, sportlichen Aktivitäten nachgehen), um sich aus den beruflichen Problemen zu lösen.

Innsbruck (s.d., 1-9) versteht unter Work-Life-Balance ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben. Bei genauer Betrachtungsweise umfasst der Terminus Work-Life-Balance ein komplexes Themengebiet des Ausgleichs zwischen Arbeitsbelastungen und persönlicher Zieleinstellung. Die Autorin versteht unter einem Zustand der Ausgeglichenheit die Anforderungen des Berufes und der Persönlichkeit des Einzelnen. Heutzutage werden in Unternehmen verschiedene Ansätze und Konzepte zu dieser Thematik gefunden, welche mit einer gelebten Work-Life-Balance-Philosophie eine motivierende Wertschätzung seiner Arbeitnehmenden in ihrer persönlichen Arbeits- und Lebenssituation darstellen. Es besteht dadurch die Möglichkeit an Belastungsfeldern der Mitarbeitenden konstruktiv zu arbeiten. Eine der grössten Herausforderungen unserer Zeit ist eine Balance zwischen den beiden Hauptlebensbereichen Arbeit und Freizeit herzustellen. Eine getrennte Betrachtungsweise dieser beiden Aspekte ist unmöglich. Der Mensch ist zu sehr in seinem Denken, Handeln und Fühlen in beiden Bereichen verwoben.

6.4.5 Nähe-Distanz-Balance

Thiersch (In: Dörr & Müller, 2007, 32) erwähnt, dass in einer professionellen Beziehung ein Gleichgewicht zwischen Nähe und Distanz erforderlich ist. Nähe ist das Zeichen der Verlässlichkeit und der Geborgenheit. Distanz dagegen bedeutet Freiraum lassen, Abstand nehmen und weist mitunter die Chance zur eigensinnigen Lebensbewältigung der Klienten auf. Im Alltag sind Nähe und Distanz nicht einfach gegeben, sondern müssen immer wieder ausgehandelt werden. Eine ausgeprägte Nähe kann zu Bedrängnis und klammernden Beziehungen führen. Andererseits darf emotionale Distanz nicht gefühlsloser Achtlosigkeit von Routine ausweichen.

Dörr & Müller (2007, 141-153) erklären, dass in der Welt der Menschen nahe und distanzierte Beziehungen existieren. Intime und nahe Beziehungen können beispielsweise Familie und Freunde sein. Dagegen sind distanzierte Beziehungen formelle Verhältnisse wie Beziehungen zu den Nachbarn, Arbeitskollegen und Vorgesetzten. Professionelle Beziehungen weisen Nähe und Distanz auf, welche bewusst konstruiert werden. In der Sozialpädagogik fällt die Distanz weg, da in dieser familienähnlichen Lebenswelt zusammen gekocht, gegessen sowie die Freizeit miteinander gestaltet wird. Trotzdem existieren zwei strategische Linien zur Bewältigung des Spannungsfeldes von Nähe und Distanz, welche nachfolgend kurz erläutert werden:

1. die Bewältigung und Kontrolle durch Distanznahme:

- Verhaltenskodex für die Betreuer

- Verhaltensregeln sowie Hausregeln
- transparente Alltagsgestaltung
- transparente Planung
- klares Sanktionierungs- und Belohnungssystem
- einheitliches Handeln aller Betreuer

2. die Kultur der Achtsamkeit:

- durchgehende Beziehungsarbeit
- bio-psycho-soziale Befindlichkeit der Betreuer
- bio-psycho-soziale Befindlichkeit der Klienten
- Sensibilität gegenüber institutioneller, organisatorischer Abläufe und Erkennen möglicher Schwachstellen

Molcho (2009, 46) beschreibt, dass Zuwendung aus dem Wunsch des Menschen entsteht, seine Bedürfnisse zu befriedigen. Diesbezüglich ist unsere Suche nach Nähe bestimmt. Die Nähe bewirkt Freude und Zufriedenheit, was den Menschen veranlasst, möglichst lange in ihr zu verharren. Dies geht aber nur so lange gut, wie die Quelle unseres Wohlfühls intakt ist. Sobald sie austrocknet wenden wir uns ab und suchen Distanz. Dies geschieht immer dann, wenn unser Bedürfnis gestillt ist. Diese Abwendung nach erlebtem Genuss gehört zu unserem Instinkt. Auch in unseren sozialen Beziehungen geschieht es immerzu: wir wenden uns von Partnern, von Freunden und sogar von unserer Arbeit ab. Wir folgen dem Verlangen nach Distanz. Es ist das Verlangen zum eigenen Ich zurückzukehren und auf die Suche nach neuer Stimulanz zu gehen. Es reicht bereits eine kleine Veränderung bei der Arbeit, was dann die Arbeitsfreude reduziert. Dementsprechend beginnen wir uns nach neuen Reizen umzusehen. Jedoch ist es nicht immer der eigene Wunsch, wenn wir uns abwenden. Distanzierung kann auch die Folge sein, sich abgestossen zu fühlen, vielleicht von einer Situation, die uns unangenehm ist oder sogar nicht mehr gefällt.

Als Sozialpädagoge und Sozialarbeiter erachten wir es als zentral, eine adäquate Balance zwischen Nähe-Distanz zu den Klienten zu finden. Als Berufsanfänger betrachten wir es als herausfordernd, eine angemessene Nähe-Distanz-Balance zu den Klienten aufzubauen. Einerseits muss Vertrauen aufgebaut werden und andererseits müssen den Klienten Grenzen aufgezeigt werden, so dass Klarheit zwischen den Sozialarbeitenden und den Klienten geschaffen werden kann.

6.5 Definition Risikofaktoren

Grünbeck & Berger (2009, 7, online) bezeichnen Risikofaktoren als Faktoren, welche die Auftretungswahrscheinlichkeit von Störungen erhöhen wie zum Beispiel familiäre Belastungen, genetische Dispositionen oder chronische Krankheiten. Demzufolge steht auf einer oder mehreren Entwicklungsebenen, insbesondere die Entwicklung einer Vulnerabilität, anstelle der Entwicklung einer Resilienz im Vordergrund.

Laux & Schütz (1996; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 94-95) bezeichnen personale Risikofaktoren als Vulnerabilität. Darunter werden Merkmale einer Person verstanden, welche Stress verschärfen oder eine erfolgreiche Bewältigung erschweren. Dennoch sind personale Risikofaktoren nicht als einzige Ursache für Stress zu betrachten. Haben

personale Risikofaktoren lediglich Wechselwirkung mit Ressourcen, modifizieren sie den Einfluss auf die einzelnen Elemente des Stressprozesses. Jedoch weisen fehlende Risikofaktoren keine Garantie auf, dass kein Stress erlebt wird. Das Gegenteil gilt auch, dass das Fehlen von Ressourcen nicht zwangsläufig zu Stress führen muss.

Laut Schütz & Hoge (2007; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 95) erhöhen Risikofaktoren die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen sich in einer belasteten Situation resigniert zurückziehen oder ineffektive Verhaltensweisen aufzeigen. Dadurch treten negative Stressfolgen auf, die durch Feindseligkeit und Aggression das Auftreten physiologischer Stressfolgen wahrscheinlicher macht.

Stucky (Interview, Januar 2013) zeigt die häufigsten Risikofaktoren auf, welche bei ihren Klienten zu einem Burnout führten:

- mangelnde Anerkennung bei der Arbeit
- Personen in Leitungspositionen, welchen nicht die Möglichkeit hatten Arbeiten zu delegieren und unter enormen Zeitdruck litten

Kalbermatter (Interview, 3. Mai 2013) geht davon aus, dass der heutige Zeitdruck das Stressempfinden erhöht. Die neuen Kommunikationsmittel haben stark zugenommen, was zu Stress am Arbeitsplatz führen kann, da man jederzeit erreichbar ist. Es liegt an den meisten Arbeitsplätzen eine Personalknappheit vor, da die öffentlichen Finanzen zu knapp geworden sind. Infolgedessen wird die Fallbelastung pro Mitarbeiter relativ erhöht, was zu enormem Zeitdruck, Stress und bis zu einem Burnout führen kann.

In den nachfolgenden Kapiteln werden die zentralsten Risikofaktoren erläutert, welche einen Burnout-Prozess begünstigen:

6.5.1 Perfektionismus

Frost (1990; In: Narciss, Grass & Ringel, 2011, online) definiert Perfektionismus als das Streben nach Fehlerlosigkeit und das Setzen extrem hoher persönlicher Leistungsstandards. Demgemäss ist der Perfektionist durch eine starke Angst vor Fehlern geprägt.

Laut Hamachek (1978; In: Narciss, Grass & Ringel, 2011, online) sollte zwischen „normalen“ und neurotischen Perfektionisten unterschieden werden. Unter den „normalen“ Perfektionisten werden Personen verstanden, welche sich selbst hohe Standards setzen, sich jedoch trotzdem erlauben weniger perfekt zu arbeiten, falls die Situation es ermöglicht. Hingegen legen neurotische Perfektionisten ebenfalls einen hohen Massstab an sich selbst an, erlauben sich jedoch dabei weniger Spielraum für Fehler.

Litzcke & Schuh (2005, 151-152) halten das Burnout-Syndrom für ein mentales Problem, währenddessen das Ausbrennen einem „Akt der Selbstverbrennung“ gleichkommt: sicherlich ist eine sachgemässe Struktur dafür notwendig. Man muss sein eigener Antreiber sein, besser gesagt ein grenzenloser Perfektionist, welcher alle Aufgaben an

sich zieht, um alles perfekt zu machen. Mit diesen ganzen Aufgaben und dem Willen diese erstklassig und fehlerfrei zu erledigen, wird der Perfektionist eines Tages dem Risiko des Burnouts ausgesetzt sein.

Stucky (Interview, 17. Januar 2013) erachtet Perfektionismus ebenfalls als Risikofaktor für Burnout. Durch seine perfektionistische Art hat der Perfektionist nicht den Mut zu Fehlern. Deshalb investiert er doppelt so viel Zeit für dieselben Aufträge als die anderen Mitarbeiter. Der Perfektionist kommt dadurch unter enormen Zeitdruck, was wiederum zu erhöhten Stress führen kann.

6.5.2 Das Helfer-Syndrom

Schmidbauer (2002, 4-7) erklärt, dass der Begriff Helfer-Syndrom eine Situation erfasst, in der die Hilfsbereitschaft weder spontan noch rollengebunden ist, sondern auf die Abwehr anderer Gefühle oder Handlungen basiert. Die Helfer sind auf der Suche nach Sicherheit, so dass sie stärker und vitaler als ihre Schützlinge sind. Sie wehren den naiven Sieg über jeden, der schwächer ist als sie, mit Schuldgefühlen ab, indem sie nicht triumphieren, sondern ihnen helfen. Demzufolge sind sie voll und ganz für die Schwachen da. Zusammenfassend bezieht sich das Helfer-Syndrom auf jene Personen, welche eine Vorliebe für helfende Interaktionen haben.

Schmidbauer (2002, 20-22) erwähnt, dass die unbewussten Komponenten der Helfer-Motivation mit der Kindheit zusammenhängen. Der Kontext besteht darin, dass solche Personen bereits in den frühen Lebensjahren wenig Beachtung geschenkt wurde. Infolgedessen fehlte das Bedürfnis nach Anerkennung. Um diese Mängel auszugleichen, identifizierten sie sich mit einer vollendeten Helfer-Gestalt, welche möglichst vielen anderen das gibt, was die Betroffenen zu wenig erhalten hatten.

Als signifikant für das Helfer-Syndrom gilt folgendes:

- starre Werthaltungen und die Unfähigkeit eigene Vorstellungen einzuschränken, andere Vorstellungen anzunehmen. Humor oder durchaus eine gewisse Akzeptanz in Bezug auf die Tatsache aufzubauen, dass alle Menschen zwar nach dem Idealen abzielen, dies aber leider nicht erreichen können.
- eigene Aggressionen werden bestritten und indirekt ausgelebt. Die Betroffenen können sich nicht wehren, falls sie im Unrecht sind. Wird allerdings einem Dritten Unrecht zugefügt, dann kämpfen sie unvermittelt.
- Unersättliches Verlangen nach Bestätigung. Da die Rolle des Helfers beim Helfer-Syndrom nicht freimütig gewählt ist, jedoch hilft angstbesetzte Gefühle von Abhängigkeit auszuweichen, sind die Betroffenen abhängig nach der Bestätigung, die sie daraus gewinnen für andere bedeutend zu sein.
- Vermeidung von Gegenseitigkeit. Private Beziehungen des Helfers werden andersartig gestaltet, indem die Helfer angewiesen sind immer die Gebenden und die wenig Abhängigen zu sein. Sie erziehen ihre Partner dazu abhängig zu sein und zu bleiben.
- das Idealisierungs-Entwertungs-Dilemma bedeutet, dass die Selbstgefühlsprobleme nicht bewusst verarbeitet werden, sondern durch das

Ideale ausgeglichen werden. Die Betroffenen sind darauf angewiesen, sich selbst als ansehnlich gute Menschen zu erleben und von anderen als solche angesehen zu werden.

Stucky (Interview, 17. Januar 2013) bezeichnet das Helfer-Syndrom als ein Persönlichkeitsmerkmal. Darunter beschreibt sie Personen, welche ein sehr selbstbedürftiges Verhalten aufzeigen, indem sie ihre Befriedigung im Helfen anderer finden. Solche Personen sind immer wieder auf der Suche nach Anerkennung und Wertschätzung. Es kann sogar bis in die Kindheit zurückführen. Diese Personen haben in ihrer Kindheit zu wenig Anerkennung erhalten, was sie im späteren Leben kompensieren müssen, indem sie ihre Anerkennung im Helfen anderer sehen. Dies kann so weit führen, dass sie einen Helferberuf wählen, um durch ihre Wohltaten Anerkennung und Wertschätzung zu erhalten. Falls sie jedoch die nötige Anerkennung durch ihre Klienten nicht erhalten, kann es zu Frustrationen und bis zu einem Burnout führen.

Fengler (2008, 23-34) erwähnt, dass die Fähigkeit zum Einfühlen die Grundvoraussetzung aller Helfer ist. Empathie wird in allen zwischenmenschlichen Situationen realisiert. Helfer müssen sich nicht nur in das Fühlen ihrer Klienten hineinversetzen können, sondern auch in ihre Denkstrukturen, Anpassungsstrategien und in ihre nonverbale Kommunikation. Oft möchte der Klient so sein wie sein Helfer, was als Modell-Funktion erachtet wird. Der Klient imitiert die Redewendungen, Sichtweisen und Positionen des Helfers in grossem Masse, insbesondere am Anfang einer Behandlung. Der Helfer muss dennoch lernen transparent zu reagieren und sich öfters zurückzuziehen. Jeder Helfer macht die Erfahrung, dass er den Klient nicht ändern kann, dies sollte auch akzeptiert werden. Zugleich aber soll er versuchen zu konfrontieren und zu verunsichern, wobei er bereits in diesem Augenblick weiss, dass er Misserfolge durchleben wird. Der Helfer kann dem Klienten nicht viel abnehmen, wenn er effizient helfen will. Allerdings muss der Klient spüren, dass der Helfer zu ihm steht. Die Wahl des Helferberufs bedeutet, das eigene Arbeitsleben in der Nähe von Erfahrungen mit Trauer, Schmerz und Wut anzusiedeln. Das Leiden der Klienten lässt uns meistens nicht unberührt. Die Fähigkeit des Begleitens in schweren Lebenssituationen ist die Besonderheit der Helferberufe.

Schmidbauer erwähnt die unbewussten Komponenten einer Person, welche einen Einfluss auf das spätere Leben haben können. Die Betroffenen suchen das, was sie in ihrer Kindheit nicht erhalten haben, was sich in ihrem späteren Leben widerspiegelt. Fengler hingegen geht von Kompetenzen aus, welche eine Fachperson in einem Helferberuf besitzen sollte, um seinen Beruf ausüben zu können.

6.5.3 Emotionsarbeit

Unter dem Begriff Emotionsarbeit verstehen Zapf & Semmer (2004; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 71) folgendes: *„Die bezahlte Arbeit, bei der ein Management der eigenen bestimmten Gefühle erforderlich ist, um nach aussen in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt oder nicht“.*

Zapf & Semmer 2002 und Zapf & Holz 2006 (In: Bartholdt & Schütz, 2010, 71) erwähnen, dass Arlie Russell Hochschild 1983 den Begriff Emotionsarbeit in den 1980er Jahren geprägt hatte. Danach wurden verstärkt empirische Untersuchungen zu dieser Bedeutung im arbeitsbezogenen Stressgeschehen durchgeführt. Teilweise ergaben sich in diesen Studien widersprüchliche Ergebnisse und dies führte dazu, dass Emotionsarbeit nicht per se negativ einzustufen ist. Es schienen vielmehr einzelne Facetten des mehrdimensionalen Konzepts zu sein, die als Stressor wirken können.

Laut Morris & Feldmann (1996; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 71) lassen sich vier Dimensionen der Emotionsarbeit unterscheiden:

Häufigkeit: ist stark von der Emotionsarbeit im jeweiligen Beruf abhängig. (Holz, 2006; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 71)

Variabilität: beschreibt die Vielfalt der Emotionen, die ausgedrückt werden müssen. Je grösser die Variabilität der auszudrückenden Emotionen ist, umso grösser die Anstrengung, die mit Emotionsarbeit verbunden ist

Dauer & Intensität: auch diese variieren mit dem Beruf

Emotionale Dissonanz: Diese Dimension beschreibt das Erleben eines Widerspruchs zwischen auszudrückenden und tatsächlich empfundenen Gefühlen zum Beispiel lächeln zu müssen, selbst wenn man gerade einen Konflikt mit einem Kollegen erlebt hat oder freundlich zu sein, auch wenn der Klient arrogant ist. Dementsprechend kann dieser Widerspruch als emotional belastend erlebt werden und als Stressor wirken. Prinzipiell ist, dass emotionale Dissonanz nicht unabhängig von der Häufigkeit, Dauer & Intensität der Emotionsregulation zu verstehen ist. Je häufiger gewisse Gefühle ausgedrückt werden müssen, umso wahrscheinlicher kommt es zu diskrepanten Situationen. Die Intensität der ausgedrückten Emotionen beeinflusst die potentiell grösser erlebte emotionale Dissonanz. (Holz, 2006; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 71)

Die Gefühlsarbeit beinhaltet nach Hochschild (1983; In: Rösing, 2003, 151) nachfolgende grundsätzliche Merkmale:

- Emotionsarbeit umfasst die persönlichen Interaktionen zwischen Dienstarbeitern und Dienstempfängern (Klienten).
- Das Ziel der Emotionsarbeit ist, dass die Gefühle, die Einstellungen und das Verhalten der Klienten beeinflusst werden.
- Die erwünschten Gefühle sind berufsspezifisch und institutionell in bestimmten Regeln der Darstellung anzuordnen:
 - welche Gefühle darzustellen sind,
 - wie diese darzustellen sind und
 - welche Gefühle unterdrückt werden müssen

Hochschild (1983; In: Rösing, 2003, 151-152) unterteilt die Emotionsarbeit in eine Oberflächen- und eine Tiefenebene. Unter Emotionsarbeit auf der Oberfläche versteht der Autor die äusserliche Darstellung von Gefühlen zum Beispiel lächelt der Sozialarbeiter den Klienten an und denkt: „Wenn ich den nur bald los werde!“. Dies führt zu einer inneren Dissonanz und einer gewissen Anspannung und daraus kann schliesslich ein Burnout resultieren, weil das andauernde Schauspiel die emotionalen Kräfte erschöpft (emotionale Erschöpfung). Die Emotionsarbeit auf der Tiefenebene ist „gefährlicher“, da das institutionelle geforderte Gefühl nicht nur gespielt wird, sondern es auch tatsächlich zu empfinden versucht wird. Dadurch kann es zu einer Entfremdung von sich selbst führen bis die authentischen Gefühle nicht mehr zugänglich sind. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass im Hinblick auf Burnout eher emotionale Dissonanz zu negativen Auswirkungen führen kann, als Emotionsarbeit auf der Tiefenebene.

Kalbermatter (Interview, 3. Mai 2013) ist der Meinung, dass Emotionsarbeit oftmals zu Stress führt. Ausserdem erachtet er es als wichtig, dass man sich gegenüber den Klienten kongruent verhält und er das Aufsetzen einer „Maske“ als unnötig betrachtet.

Laut Zapf & Semmer 2002 & Holz 2006 (In: Bartholdt & Schütz, 2010, 72) zeigen sich die negativsten Effekte unter den Dimensionen der Emotionsarbeit bei der emotionalen Dissonanz. Diese Dimension hängt mit psychosomatischen Beschwerden, verminderter Arbeitszufriedenheit und mit Komponenten emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation zusammen. Die daraus resultierenden negativen Folgen treten vorwiegend dann auf, wenn die Anforderung bestimmte Emotionen auszudrücken, nicht akzeptiert und als erzwungen erlebt wird.

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Zusammenhang zwischen Risiko- Schutzfaktoren:

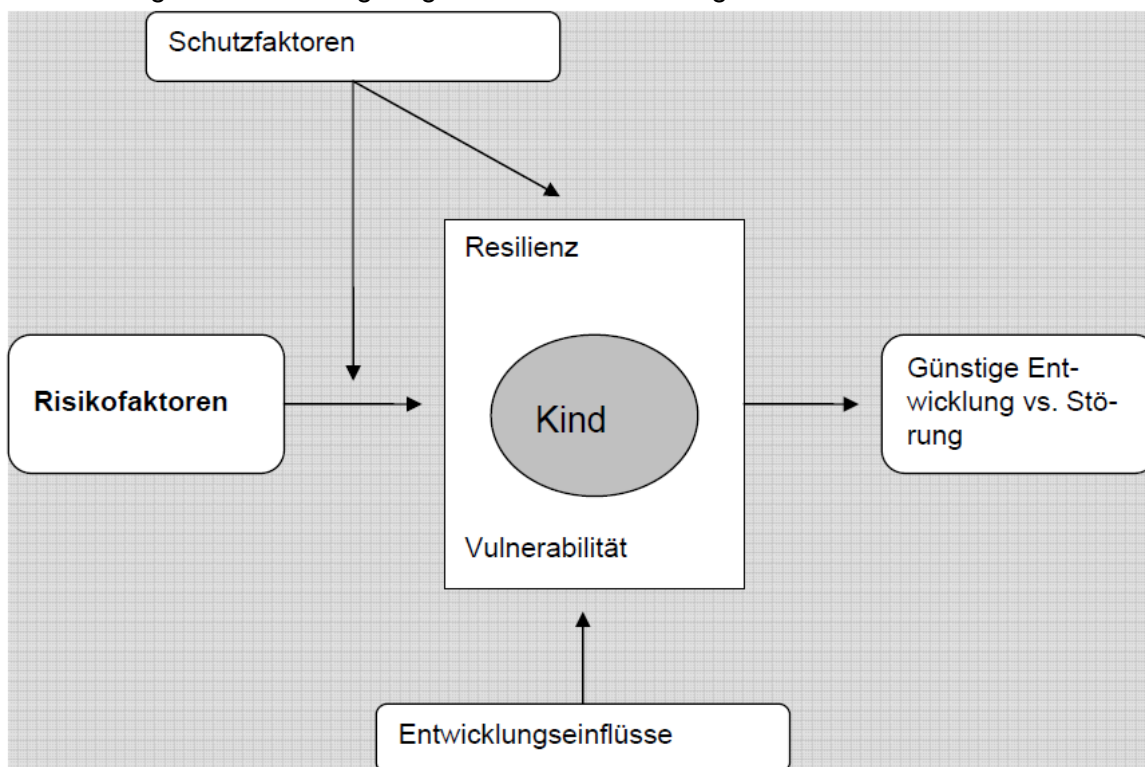


Abbildung 5 – Einflussfaktoren auf die Entstehung von Störungen (Grünbeck & Berger, 2009, online)

6.6 Risikofaktoren des Burnouts in helfenden Berufen

Pines, Aronson & Kafry (2009, 60-65) gehen von drei Merkmalen der Helferberufe aus, welche die klassischen Ausgangsbedingungen sind, die einen Burnout-Prozess begünstigen. Sie unterscheiden zwischen emotional belastender Arbeit, Persönlichkeitsmerkmalen und klientenzentrierte Orientierung. Unter der emotional belastenden Arbeit werden alle helfenden Berufe verstanden, welche mit Menschen über lange Zeitspannen in emotional belastenden Situationen zusammenarbeiten (Emotionsarbeit). Demgemäss sind sie allen psychischen Problemen ihrer Klienten ausgesetzt und es wird von ihnen ebenso viel Fachkenntnis wie persönliches Interesse erwartet. Insofern bringt jede Berufsarbeit, in der ein Mensch anderen Menschen hilft, einen gewissen Grad von Stress mit sich. Dieser Grad und die besondere Form des Stresses hängen von den Anforderungen der Stellung und von den Ressourcen aller Art ab, die den Helfenden zur Verfügung stehen. Die Persönlichkeitsmerkmale (einfühlungsbegabt, verständnisvoll, hilfsbereit usw.), die sich aus der Berufsgruppe der Helfer erheben, haben ebenfalls einen Einfluss weiterer Stressursachen. Bei der klientenzentrierten Orientierung stehen die Klienten im Zentrum des Interesses. Meistens sind menschliche Beziehungen ausgewogen, jedoch gilt dies nicht für helfende Berufe, da die Helfer geben und die Klienten empfangen. Der von den Helfern erlebte emotionale Stress fällt nicht so ins Gewicht und das Interesse gilt fast ausschliesslich den Empfängern der Dienstleistungen und ihren Problemen. Daher spielen die persönlichen Bedürfnisse des Helfers keine Rolle, was zu starken Belastungen des Helfers führen kann.

Wagner (1993, 3) erwähnt, dass vieles dafür spricht, dass es im besonderen Masse die helfenden Berufe sind, die als psychische und emotionale Stressoren das Burnout bestimmen.

Antons (1987; In: Gussone & Schiepek, 2000, 34-35) geht davon aus, dass das professionelle Helfen zum Risiko wird, insofern bei hoher Beanspruchung keine Regeneration und Erholung möglich ist. Die Partnerbeziehung oder die Familie wird dadurch ausschliesslich als Erholungsraum beansprucht, dass im Privatbereich nicht ausreichend Platz bleibt, um mit Anforderungen und Schwierigkeiten umzugehen. Die Normen der helfenden Beziehung werden leicht ins Privatleben übertragen. Helfende Beziehungen sind in der Regel befristet und nicht komplementär, jedoch ist dies in der Partnerschaft gerade das Gegenteil. Eine Übertragung von Verhaltensweisen kann für die Partnerschaft und alle Beteiligten eine Überforderung darstellen. Diverse Befunde besagen, dass professionelle Helfer aufgrund ihrer Tätigkeit in ihrer eigenen Lebensqualität gefährdet sind und dadurch für Burnout prädisponiert sind.

Schmidbauer (2002, 43-48) erläutert, dass die steigende Anspruchshaltung der heutigen Gesellschaft einen grossen Einfluss auf uns hat. Anfänger in helfenden Berufen haben oft das Gefühl, dass sie in einem Klima arbeiten werden, wo Freundlichkeit und Dankbarkeit seitens der Klienten herrscht. Der Zusammenbruch der Illusion führt dazu, dass die Berufsmotivation zusammenbricht. Die ständige Begegnung mit Leid hat auf die Helferberufe einen Einfluss, da sie ständig mit den sozialen und psychischen Problemen ihrer Klienten ausgesetzt sind.

Wir finden die Aussage von Schmidbauer bezüglich der Berufsanfänger bedeutungsvoll. Oft träumen wir von einem guten Arbeitsplatz, wo Dankbarkeit und Freude herrscht. Durch Schmidbauer haben wir gelernt, dass man sich bewusst sein muss, nicht allzu sehr von einer „perfekten Organisation“ zu träumen, da es ansonsten zu einem Zusammenbruch der Illusion führen kann. Infolgedessen hat es eine bittere Enttäuschung zur Folge und kann eine Senkung der Motivation am Arbeitsplatz bedeuten.

7 Betriebliche Massnahmen gegen Burnout

In den nachfolgenden Kapiteln wird der Begriff der betrieblichen Gesundheitsförderung vertieft. Es werden mögliche betriebliche Massnahmen aufgelistet, welche das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessern, um Stress und Burnout entgegenzuwirken.

7.1 Betriebliche Gesundheitsförderung

Das Staatssekretariat für Wirtschaft, SECO (s.d., online) bezeichnet die betriebliche Gesundheitsförderung als eine moderne Unternehmensstrategie, welche zum Ziel hat Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu stärken.

Laut Spicker & Schopf (2007, 36) müssen auf nachfolgende Ansätze eingegangen werden, um das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu optimieren:

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen
- Förderung einer aktiven Teilnahme aller Beteiligten
- Stärkung persönlicher Kompetenzen

Bei der vorliegenden Bachelorarbeit wird näher auf die Gestaltung der Rolle und den Führungsstil des Vorgesetzten im Umgang mit seinen Arbeitnehmenden eingegangen. Dadurch kann das Klima unter den Mitarbeitenden und zu den Vorgesetzten sowie auch das Wohlbefinden am Arbeitsplatz stark beeinflusst werden. Dies zeigen die nachfolgenden Abschnitte:

Nieder (2010, 122-127) erwähnt fünf wesentliche Punkte, was eine Führungskraft zur Verbesserung der eigenen Gesundheit sowie die der Mitarbeiter beitragen kann:

1. Die Rolle der Vorgesetzten im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Überall dort, wo Menschen sich zu Gruppen zusammenfinden, entsteht eine Führung. Die Art und Weise wie sich die Führung entwickelt, ist immer verschieden. Wie auch immer Führung verstanden und durchgeführt wird, entsteht eine Beziehung (Vorgesetzte/Mitarbeiter) mit einer bestimmtem Thematik und einer spezifischen Dynamik. Ein zentraler Punkt ist die Art und Weise wie der Vorgesetzte seine Führung vollbringt. Er beeinflusst seine Gesundheit sowie die der Mitarbeiter und damit auch die Gesundheit des Unternehmens.

2. Führung der eigenen Person: Selbst- und Zeitmanagement

Jeder von uns verfügt über Zeit. Es kommt darauf an, wie mit der Zeit umgegangen wird und wofür man sich Zeit nimmt. Einige Führungskräfte denken, dass mit der richtigen Technik alles und damit auch der wachsende Zeitdruck zu lösen ist. Jedoch vergeuden Führungskräfte an einem Arbeitstag leicht Zeit. Der Grund dafür ist, dass je genauer geplant wird, desto härter trifft einen der Zufall. Das Ziel vom Zeitmanagement ist der

Weg, die Planung so weit wie möglich zu treiben, dass dabei Zeit herausspringt. Zeitmanagement ist hierdurch mehr eine Technik und geht weit über ein richtig ausgefülltes Zeitplanbuch, durchdachte Tages- und Wochenpläne hinaus. Die Freiräume während dem Arbeitstag sind nicht dazu gedacht, um noch mehr Arbeit zu leisten. Es geht vielmehr darum, sich über Lebensziele klar zu werden. Jeder Mensch soll sich im Klaren sein, was ihm wichtig ist und wie er sein Leben darauf einstellt. Das funktioniert jedoch nur bei denjenigen, welche von sich ein realistisches Image haben und sich korrigieren können. Das Schwierigste beim Zeitmanagement ist es, Rechenschaft über sich selbst abzulegen. Jeder kann und sollte für sich klar sehen, was ihm hilft und was zu ihm passt. Nur wer sich selbst gut führt, kann auch andere gut führen.

3. Führung der Mitarbeiter: Personal und Gesprächsführung

Die Ausbildung der meisten Führungskräfte sieht so aus, dass sie vor allem die Erfüllung ihrer Aufgaben gelernt haben. In der Regel wurde der Bereich der Personenaufgabe während der Ausbildung kaum übermittelt. Die meisten Führungskräfte nehmen sich zu wenig Zeit für ihre Mitarbeiter. Genauso wie Vorgesetzte für die Produktivität ihres Führungsbereichs verantwortlich sind, genauso sind sie für die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter verantwortlich.

4. Vorgesetzte als Gesundheitsmanager

Die Realisierung von Gesundheitsmanagement ist eine zentrale Aufgabe aller Führungskräfte. Das Management eines Unternehmens, das kein Interesse für die Fehlzeiten ihrer Mitarbeiter zeigt, kümmert sich nicht um den Zusammenhang zwischen den Arbeitssituationen und der Gesundheit der Beschäftigten. In Zukunft geht es um die Verbesserung der Anwesenheit und um das Wohlbefinden der Mitarbeiter als eine wichtige Voraussetzung für die Leistungsbereitschaft. Die Strukturen und Prozesse des Unternehmens sowie das Verhalten der Führungskräfte beeinflussen das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter. Wenn man sich mit den Aufgaben eines Vorgesetzten beschäftigt, dann lassen sich folgende Aufgaben nicht vermeiden:

- Qualität der Personenaufgabe
- Gespräche und Gesprächsführung
- Entwicklung von Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation

Im Bereich der Personenaufgabe sollte präventiv gearbeitet werden. Vorgesetzte, welche es durch eine entsprechende Qualität ihrer Personenaufgabe fertig bringen, für eine positive Stimmung zu sorgen, werden gesündere Mitarbeiter haben.

Eine selbstverständliche Aufgabe des Vorgesetzten beinhaltet regelmässige Gespräche. Ein Ziel dabei ist es, den Mitarbeitern Wertschätzung entgegen zu bringen. Falls die Gespräche richtig geführt werden, erhält der Vorgesetzte Informationen, die er zur Verbesserung der Arbeitssituation anwenden kann.

5. Die Entwicklung einer Vertrauenskultur

Hier geht es um eine gesunde Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter. Eine vertrauensvolle Beziehung kann den Bereich der psychosomatischen Krankheiten reduzieren. In der Beziehung zwischen Vertrauen und Misstrauen sind zwei wichtige Aspekte zur Kenntnis zu nehmen:

- Vertrauen wächst stetig und langsam, Misstrauen jedoch entsteht explosionsartig
- Vertrauen schlägt leichter in Misstrauen um als umgekehrt

Das Erinnerungsvermögen der Mitarbeiter für bestimmte Ereignisse ist sehr ausgeprägt und gebrochene Versprechungen haben grosse Konsequenzen. Gebrochenes Vertrauen kann nur von beiden Seiten wieder neu konstruiert werden.

Zum Schluss soll der Vorgesetzte die Erkenntnis haben, dass er ebenfalls von seinen Mitarbeiter abhängig ist!

Rigotti & Mohr (2008; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 119) gehen von nachfolgenden gesundheitsförderlichen Massnahmen in einem Betrieb aus:

- Einschränkung gesundheitlicher Beschwerden und Steigerung des Wohlbefindens
- Erhalt und Weiterentwicklung vorhandener Qualifikationen
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Rückgang des Krankenstandes
- Verbesserung der Attraktivität des Unternehmens

7.1.1 Betriebliche Massnahmen nach Cherniss

Cherniss (1980; In: Wagner, 1993, 184) erklärt, dass er die besten Chancen zur Veränderung in der Intervention und Prävention sieht. Er ist der Meinung, dass Eingriffe in die Strukturen der Organisation ökonomischer sind, da sie die gesamte Belegschaft einer Institution beeinflussen. Er ist sich bewusst, dass sich auch die Individuen und die Gesellschaft mit verändern müssen. Hierbei erwähnt er Strategien, um dem Burnout am Arbeitsplatz entgegenzuwirken:

Personalentwicklung

- sich und die Mitarbeitenden ermutigen realisierbare Ziele zu setzen
- Gelegenheiten für betriebliche Weiterbildungen ermöglichen, welche die Wirksamkeit der beruflichen Funktionen erhöht
- den Mitarbeitenden, welche unter Stress leiden, ermöglichen an arbeitsbezogenen Beratungsgesprächen und Konsultationen teilzunehmen
- Unterstützungsgruppen und Netzwerke fördern

Veränderung von Arbeits- und Rollenstrukturen

- die maximale Anzahl von Klienten begrenzen, für die jemand gleichzeitig verantwortlich ist
- jeden Tag befriedigend gestalten
- mehr Personal anstellen, dass den Mitarbeitern ermöglicht wird mehr Auszeiten vom Arbeitsalltag zu nehmen
- die Mitarbeiter ermutigen mehr Urlaub zu nehmen
- Aufstiegsmöglichkeiten für alle schaffen

Ziele der Institution und Arbeitsphilosophien

- Ziele klar und widerspruchsfrei formulieren
- eine überzeugende Arbeitsphilosophie entwickeln
- die Aufteilung der Verantwortlichkeiten

7.1.2 Betriebliche Massnahmen nach Maslach und Leiter

Laut Maslach & Leiter (2001, 1) gibt es heutzutage grundlegende Veränderungen am Arbeitsplatz, welcher in wirtschaftlicher sowie auch in psychologischer Hinsicht meist ein kaltes, abweisendes und forderndes Umfeld ist. Die täglichen Anforderungen des Berufes, der Familie und alles was damit zusammenhängt, führt vermehrt zu physischer und geistiger Erschöpfung.

Maslach & Leiter (2001, 65-68) gehen davon aus, dass Burnout ein Problem am Arbeitsplatz ist. Das Beste, was ein Unternehmen gegen Burnout beitragen kann, ist dem Menschen so viel Selbstbestimmung und Eigenverantwortung wie möglich zu geben, dass er über genügend Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume besitzt. Das will heissen, dass der belastete Mensch durch Ruhe, Beratung und Selbstinitiative das Problem angehen kann. Das Unternehmen kann durchaus spezielle Programme oder Workshops anbieten, letztendlich liegt es an den Betroffenen selbst die problematische Situation zu verbessern.

Maslach & Leiter (2001, 78) führen fort, dass das Unternehmen nicht als hilfloses Geschöpf angesehen werden soll. Es hat die Macht und die Ressourcen Positives zu bewirken.

Nachfolgend werden drei Gründe aufgezählt, welche ein Unternehmen positiv beeinflussen:

1. Ein unternehmerischer Ansatz behandelt Probleme einer Gruppe von Personen anstatt sich zu einem bestimmten Zeitpunkt auf eine Einzelperson zu konzentrieren. Dieser Ansatz ist nicht nur kosteneffizienter, sondern führt auch zur Bildung von gegenseitiger Unterstützung, da die Arbeitskollegen von der Intervention auch profitieren können.
2. Dank der Verbesserung des „Human Ressource Managements“ steigert der unternehmerische Ansatz sowohl die Produktivität als auch die Qualität des Arbeitslebens.

3. Eine Intervention auf der Ebene des Unternehmens, die das Funktionieren eines Arbeitsumfeldes verbessert, verfügt über mehr Aussicht, die Identifikation mit der Arbeit zu stärken.

Maslach & Leiter (2001, 87-109) zeigen anhand der nachfolgenden Abbildung Ansätze auf, welche zur Bewältigung eines Burnouts eingesetzt werden:

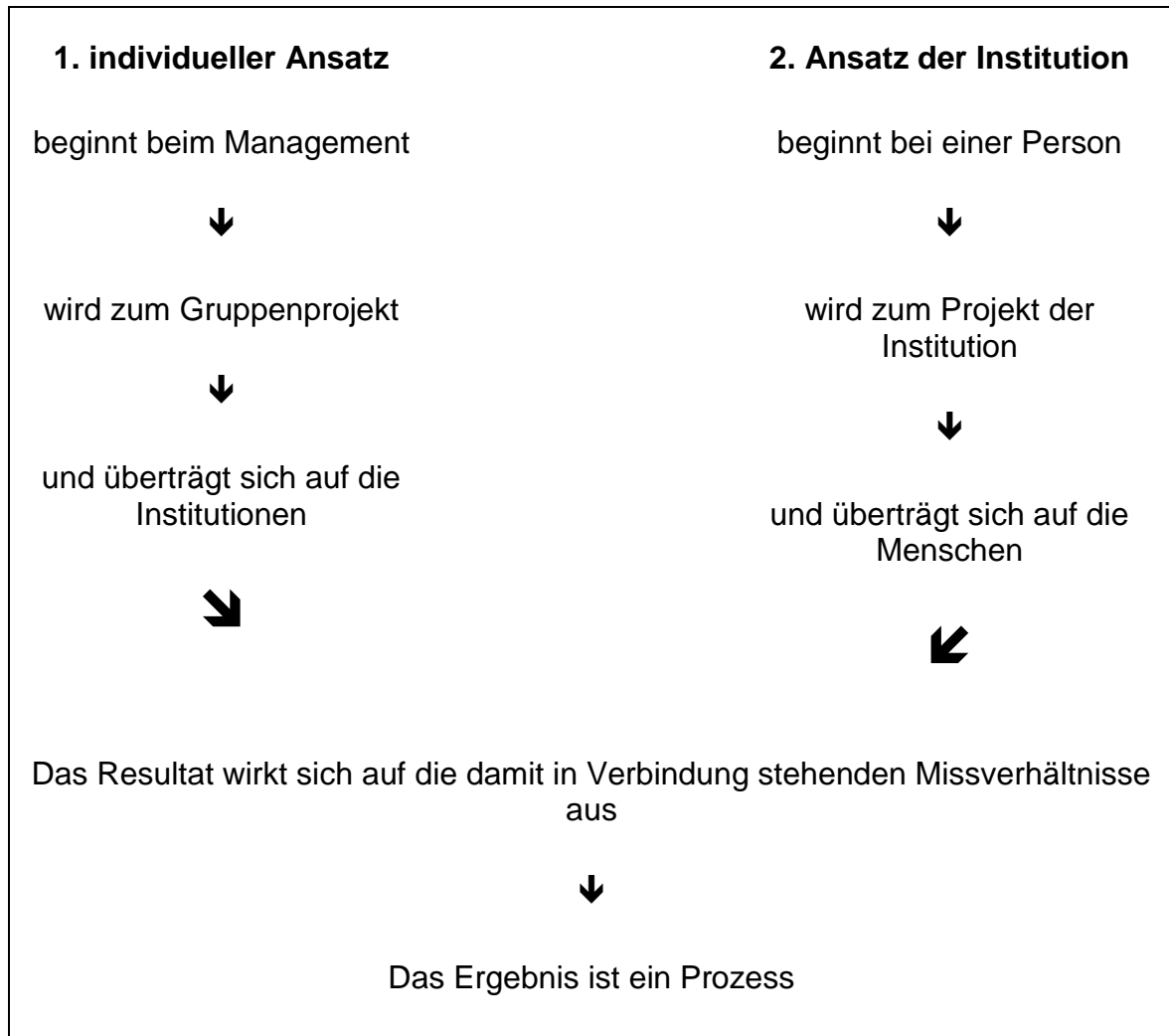


Abbildung 6 – Sich ergänzende Ansätze der Burnoutprävention
(Maslach & Leiter, 2001, 87)

Individueller Ansatz

Es handelt sich um die einzelnen Menschen, welche unter Missverhältnissen und Problemen leiden. Sie sollten den Mut haben sich zu wehren und durch ihr Handeln Veränderungen in der Institution einzuleiten. Menschen, die etwas in der Institution verändern wollen, sind bereit Veränderungen mitzutragen. Die Intervention wirkt sich automatisch auf die Mitarbeitenden und die Institution aus. Dieser Ansatz wird als eine Bewältigungsmassnahme empfunden, da bereits ein Problem vorhanden sein muss, damit die Mitarbeitenden im Arbeitsumfeld handeln können. Es wird von fünf Etappen ausgegangen, welche ausgeführt werden müssen, um ein Burnout zu stoppen:

1. Etappe – es beginnt bei einer Person: Eine Person äussert sich über die Missverhältnisse und Probleme. Diese Person übernimmt somit Führungsrolle. Dadurch werden Arbeitsgruppen veranlasst, welche sich mit dem Thema Burnout auseinandersetzen, um gemeinsam Antworten zu erarbeiten.

2. Etappe – es wird zum Gruppenprojekt: Sobald der Prozess durch eine Person in Gang gesetzt wurde, muss dieser Prozess am Laufen gehalten werden. Man muss sich darauf einigen, welchem Missverständnis man sich zuerst widmet und anschliessend werden die Prioritäten für die notwendigen Handlungsschritte gesetzt. Die Mitglieder der Gruppe müssen sich gegenseitig unterstützen und Veränderungsmöglichkeiten in Schwung halten.

3. Etappe – es überträgt sich auf das Unternehmen: Die Übertragung auf das Unternehmen ist nun sehr wichtig, da die Lösungen nicht in einem Vakuum in die Praxis umgesetzt werden können. Obwohl diese zentralen Schritte von einer einzigen Person oder Gruppe initiiert werden können, müssen sie innerhalb des Unternehmens auch umgesetzt werden.

4. Etappe – das Resultat wirkt sich auf die damit in Verbindung stehende Missverhältnisse aus: Es existieren sechs Bereiche, die zu Missverhältnissen in einer Institution führen können:

- Arbeitsüberlastung
- Mangel an Kontrolle
- Mangel an Belohnung
- Mangel an Gemeinschaft
- Mangel an Fairness
- Mangel an Wertekonflikt

5. Etappe – das Ergebnis ist ein Prozess: Es kann nicht ein „Happy-End“ geben, sondern ein fortlaufender Prozess positiver Anpassung an einem sich ständig verändernden Arbeitsplatz. Wird einmal mit einem Prozess gestartet, erhält er eine Dynamik in Richtung Veränderung und Verbesserung.

Diese Bereiche stehen miteinander in Beziehung, so dass jede Etappe in einem Bereich seine Auswirkungen auf einen anderen Bereich hat.

Ansatz der Institution

Dieser Ansatz zeigt auf, dass Burnout verhindert werden kann, indem die Identifikation mit der Institution erhöht und gestärkt wird. Diese Veränderung muss von der Leitung der Institution eingeleitet werden. Die Interventionen legen den Schwerpunkt auf die Bedingungen am Arbeitsplatz und beinhalten wiederum die sechs Missverhältnisse. Wird beispielsweise die Kontrolle der Autonomie eines Mitarbeiters verbessert und verstärkt, kann sich dies auf die Identifikation mit der Arbeit positiv auswirken. Die verstärkte Identifikation führt zu mehr Energie, Leistungsfähigkeit und Engagement der Mitarbeiter.

Stucky (Interview, 17. Januar 2013) zeigt einige für sie relevante Bewältigungsstrategien gegen Burnout im Arbeitsalltag auf:

1. das Einlegen von Pausen während der Arbeitszeit

2. das Einhalten von Mittagspausen, um sich eine wohl verdiente Mahlzeit zu gönnen
3. den stressigen Arbeitsalltag durch Sport kompensieren
4. in der Freizeit vom Arbeitsalltag abschalten und genügend schlafen

Sie führt fort, dass viele wissen, welche Bewältigungsstrategien zur Vorbeugung von Burnout angewandt werden können. Das Wissen ist vorhanden, jedoch hapert es bei dessen Umsetzung. Demzufolge tappen viele unbewusst in eine Falle, was sich durch ein nachfolgendes Beispiel veranschaulichen lässt: Es existieren vielfältige Präventionskampagnen bezüglich ausgewogener Ernährung. Uns ist bewusst, was gesund und ungesund ist, jedoch ernähren sich viele Leute durch den enormen Druck am Arbeitsplatz und Zeitmangel ungesund, was sich wiederum negativ auf unser Wohlbefinden auswirkt.

Kalbermatter (Interview, 3. Mai 2013) nennt folgende zentrale Bewältigungsstrategien zur Vorbeugung von Burnout am Arbeitsplatz:

1. Arbeiten delegieren
2. Arbeitspausen einhalten
3. einen Tagesplan anhand einer Arbeitsliste erstellen

7.1.3 Betriebliche Massnahmen in helfenden Berufen

Pines, Aronson & Kafry (2009, 127-128) führten unterschiedliche Erhebungen in verschiedensten Institutionen der helfenden Berufen durch und erklärten, dass Überdross und Ausbrennen in gewissen Organisationsumgebungen häufiger als in anderen auftreten. Aus diesen Untersuchungen ergaben sich mehrere Merkmale der Arbeitssituation, welche Einfluss darauf hatten, ob die Mitarbeiter ausbrennen oder den mit ihrer Arbeit verbundenen Stress erfolgreich bewältigen:

In helfenden Berufen ist die Qualität der Interaktion von der Anzahl der Menschen abhängig, die einem Betreuer anvertraut sind. Dadurch wächst seine kognitive, sensorische und emotionale Belastung. In Untersuchungen wurde festgestellt, dass Mitarbeiter mit einem ungünstigen **Betreuungsverhältnis** das Gefühl hatten, wenig Einfluss auf ihre Arbeit nehmen zu können und schätzten ihre Arbeit grundsätzlich weniger als Angestellte mit einem günstigeren Betreuungsverhältnis. Ein weiterer Faktor war die **Zeit zum Ausspannen bei der Arbeit**. Es ist essentiell, dass Gelegenheiten geboten werden, dass sich Menschen aus der stresshaften Situation zurückziehen können, welche unter grossem emotionalen Stress leiden. Eine andere Feststellung besteht darin, dass die Zahl der Arbeitsstunden, die in direktem Kontakt mit dem Klienten verbracht werden, eine grosse Auswirkung auf Müdigkeit, Überlastung und Stress haben. Um dem entgegenzuwirken sind **begrenzte Arbeitszeiten** sowie Arbeitspausen, Sonderurlaub und Verkürzung der Schichten erforderlich. **Organisationen mit flexiblen Strukturen** passen sich besser an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter an als Organisationen, die den Mitarbeitern wenig Autonomie gewähren. Ein weiterer Vorteil für die Organisation besteht darin, dass Studierende in der **Ausbildung für Sozialberufe** auf alle Arten von Stress im Berufsleben vorbereitet werden und dadurch mögliche Gefahrenzeichen des Ausbrennens bei sich selbst erkennen können. Für das psychische

Wohlergehen der Mitarbeitenden, ist es zentral, dass **positive Arbeitsbedingungen** wie beispielsweise Arbeiten in einer ruhigen Umgebung geschaffen werden. Das Gefühl der **Arbeitsvollendung** fehlte in manchen helfenden Berufen, die mit chronisch kranken oder unveränderlichen bedürftigen Leuten zu tun haben. Deshalb sind **systematische Rückmeldungen, konstruktive Kritik und Belohnungen** seitens der Vorgesetzten unter den Mitarbeitern wichtig. Dadurch kann die Arbeitsmoral der Mitarbeitenden verbessert werden.

Allenspach & Brechbühler (2005, 108-109) beschreiben, dass sich betriebliche Massnahmen gegen Burnout immer gegen psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz richten. In vielen Betrieben ist Burnout immer noch ein Tabuthema, daher ist bereits ein **offener Umgang** damit als präventiver Effekt zu verstehen. Um dem Burnout entgegenzuwirken, erachten es die Autoren als sinnvoll einen **betriebsinternen Psychologen** oder **Sozialberater** zu engagieren, welcher als erste Anlaufstelle weitere Hilfeleistungen organisieren kann. Ausschlaggebend ist, dass **ausreichend Personal** zur Verfügung steht. **Arbeitszeiten und Schichtenregelungen** müssen so gestaltet werden, dass genügend Raum für Partnerschaft, Familie und Freizeit eingeplant werden kann. Die Arbeitszufriedenheit kann durch **Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume** gefördert werden. Essentiell ist, dass die geeigneten Bewältigungstechniken nicht nur Sache des individuellen Angestellten sind, sondern der Betrieb sollte unterstützende Angebote wie beispielsweise **Supervision** zur Verfügung stellen. Ein weiterer zentraler Ansatzpunkt um Stress und Burnout vorzubeugen, ist die Sicherung der **Arbeitszufriedenheit**. Bei der betrieblichen Burnout-Prophylaxe ist es unerlässlich, dass der Aufbau von Ressourcen unterstützt wird. Vor allem den **Vertrauensressourcen** muss eine besondere Bedeutung zugewiesen werden. Unabdingbar ist, dass eine Betriebskultur aufgebaut wird, die das **Selbstvertrauen der Mitarbeitenden und die Sinnfindung fördert**. Die Arbeitnehmer erleben die Arbeit als positive Herausforderung, wenn durch eine angemessene Abstimmung von Qualifikationen und Kompetenzen des Mitarbeitenden einerseits und der Anforderungen seiner Aufgaben andererseits, die **subjektiv erlebte Arbeitsbelastung** dadurch optimiert wird. Infolgedessen ist der Arbeitnehmer weder über- noch unterfordert. **Regelmässige Feedbacks** bezüglich der erledigten Arbeiten durch die Mitarbeitenden und die Vorgesetzten sind nicht zu vergessen, um die Arbeitsmoral zu steigern. Ein Kernpunkt, um sich vor einem Burnout zu schützen, ist die **soziale Unterstützung**, welche sowohl von Mitarbeitenden, Vorgesetzten als auch aus dem privaten Umfeld resultiert. Zum Schluss erwähnen die Autoren, dass ein **Ausgleich zum Beruf** unentbehrlich ist, um einem Burnout entgegenzuwirken.

Stucky (Interview, 17. Januar 2013) erwähnt, dass das Arbeitspensum der Arbeitszeit entsprechen sollte, so dass die Mitarbeiter weniger unter Zeitdruck geraten, was wiederum den Stress minimiert. Darüber hinaus soll den Arbeitnehmern genügend Entscheidungs- und Handlungsspielraum zur Verfügung gestellt werden. Damit die Arbeitszufriedenheit gesteigert wird, erachtet sie es als zentral, dass die Sinnfindung gefördert wird und Weiterbildungen angeboten werden.

Kalbermatter (Interview, 3. Mai 2013) schildert, dass die Fallzahlen in den letzten Jahren stetig zugenommen haben. Deshalb ist eine Fallsteuerung durch den Vorgesetzten als zentral zu erachten, so dass die Klientendossiers dem Arbeitspensum entsprechend

verteilt werden. Durch diese koordinierte Aufteilung, kann eine zu hohe Fallzahl pro Mitarbeiter vermieden werden und eine Stressreduktion zur Folge haben. Darüber hinaus haben regelmässige Mitarbeitergespräche, Supervision, Intervention und Weiterbildungen einen hohen Stellenwert, um Stress und Burnout entgegenzuwirken. Abwechslung bei der Arbeit, Einhaltung von Pausen während der Arbeitszeit, der Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben, Wertschätzung durch die Mitarbeiter und die Vorgesetzten findet er entscheidend, um die Produktivität und die Arbeitszufriedenheit zu steigern. Zudem erlauben Pausen einen kleinen Austausch zwischen Arbeitskollegen, was wiederum die Motivation erhöht.

Empirische Forschung

8 Eingegrenzte Fragestellung und Hypothesen

8.1 Eingegrenzte Fragestellung

Über welche Ressourcen verfügen Sozialarbeiter sowie Sozialpädagogen, um die möglichen Belastungen und Risikofaktoren, welche einen Burnout-Prozess begünstigen, im Arbeitsalltag zu bewältigen?

8.2 Hypothesen

1. Sozialarbeiter und Sozialpädagogen im Raum Oberwallis verfügen über persönliche Ressourcen, um sich vor einem Burnout zu schützen.
2. Betriebliche Massnahmen, welche für Sozialarbeiter und Sozialpädagogen zur Verfügung stehen, sind für sie hilfreiche institutionelle Ressourcen im Umgang mit Arbeitsbelastungen.

9 Forschungsmethodik

9.1 Ermittlungsbereich und Stichprobe

Die vorliegende Forschung ist auf die Sozialarbeiter und Sozialpädagogen im Raum Oberwallis beschränkt. Im Zentrum der Befragung stehen die persönlichen Ressourcen, über welche Sozialarbeiter bzw. Sozialpädagogen verfügen, um sich vor einem Burnout im Arbeitsalltag zu schützen und welche betrieblichen Massnahmen den Fachpersonen der Sozialen Arbeit im Umgang mit Arbeitsbelastungen helfen. Wir entschieden uns beide Berufsgruppen zu befragen (Sozialarbeiter und Sozialpädagogen), da wir im Rahmen unserer Ausbildung beide eine andere Vertiefungsrichtung gewählt hatten.

Der Fokus wurde auf die geschichtete Stichprobe gelegt.² Laut Schöneck & Voss (2013, 67) erhöht diese Stichprobe die Schätzungsgenauigkeit der Gesamtstichprobe durch die geschichtete Wahrscheinlichkeitsauswahl.

Das Oberwallis beschäftigt viele Sozialarbeiter und Sozialpädagogen, deshalb hätte eine Totalerhebung den Rahmen dieser Bachelorarbeit gesprengt. Es wurde darauf geachtet, dass es zwischen sozialpädagogischen und sozialarbeiterischen Institutionen ausgeglichen war. Es sind neun soziale Institutionen vertreten und es wurden diejenigen Personen befragt, welche den Berufsabschluss in Sozialarbeit oder Sozialpädagogik haben oder welche sich noch in Ausbildung befinden. Ziel war es am Schluss der Befragung ein möglichst differenziertes Bild zu erhalten. Deshalb achteten wir bei der Auswahl der Institutionen auf die Grösse der Institution und dass verschiedene Klientengruppen vertreten sind. Es wurde angenommen, dass die Fachpersonen der Sozialen Arbeit je nachdem mit welchen Klientengruppen sie zusammenarbeiten, unterschiedliche Belastungsfaktoren aufweisen. Der Fragebogen wurde an folgende Institutionen verschickt: (Emera, Insieme, Anderledy, Kinderdorf Leuk, Sucht Wallis, Via Gampel, SMZO, Pro Senectute und an das Amt für Kinderschutz). Da das Oberwallis sehr klein ist, wollten wir die Befragten nicht darüber befragen in welcher Institution sie tätig sind und mit welcher Klientengruppe sie zusammenarbeiten, um den Datenschutz zu gewährleisten. Aufgrund dessen kann zur Repräsentativität keine Stellung genommen werden.

Um dieser Durchmischung auch geographisch Rechnung zu tragen, wurden Institutionen zwischen Leuk und Goms ausgewählt.

9.2 Entwicklung des Datenerhebungsinstruments

9.2.1 Wahl der Methode

Wir haben uns für die quantitative Forschungsmethode entschieden.

² Gemäss Bortz & Döring (2003; In: Technische Universität Dresden, 2009) werden bei der geschichteten Stichprobe sämtliche Elemente der Population vorerst in verschiedene Schichten aufgeteilt, wobei die Bildung der Schichten anhand eines gemeinsamen Merkmals, welche für die Untersuchung relevant ist, erfolgt. Dabei korreliert es mit der zu untersuchenden Variable, welches mit ihr im Zusammenhang steht. Aus den entstandenen Schichten werden Teilstichproben nach dem Zufallsprinzip entnommen.

Laut Steinert & Thiele (2008, 275-276) gewinnt man mittels dieser Methode eine grössere Anzahl von Personen, welche man befragen kann. Dadurch sind repräsentative Studien erst möglich. Die Ergebnisse sind somit exakt messbar und können auf eine grössere Grundgesamtheit verallgemeinert werden.

Schnell, Hill & Esser (1995; In: Steinert & Thiele, 2008, 276) führen fort, dass durch diese Methode die entsprechenden Antworten ehrlicher sind, da die Zusicherung der Anonymität gewährleistet ist. Überdies besteht eine grössere Motivation zur Teilnahme, da die Teilnehmenden selber entscheiden können, wann sie den jeweiligen Fragebogen beantworten möchten. Die Autoren gehen davon aus, dass die Antworten überlegter sind als mittels einer qualitativen Methode, da mehr Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens gegeben ist. Beim Ausfüllen des Fragebogens findet kein Gespräch zwischen den Forschenden und den Befragten statt. Dadurch ist das Risiko der Beeinflussung der Befragten durch die Forschenden kleiner.

Die quantitative Methode wurde von uns gewählt, weil eine grössere Anzahl an Professionellen der Sozialen Arbeit befragt werden können. In unserem Fragebogen werden gewisse Tabuthemen angesprochen. Deshalb wird angenommen, dass mittels einer quantitativen Methode die Befragten die gestellten Fragen wahrheitsgetreuer beantworten und eine Verfälschung der Antworten geringer ausfallen wird, da der Fragebogen anonymisiert ist. Darüber hinaus eignet sich die quantitative Methode besser um Vergleiche herzustellen, damit Parallelen und Unterschiede im Erleben der einzelnen Befragten sichtbar werden. Zentral für uns war es, nicht nur einzelne Situationen der Befragten zu beleuchten, sondern möglichst eine grosse Anzahl abzudecken, um die Forschungsergebnisse möglichst repräsentativ aufzuzeigen, damit ein Arbeitsinstrument für soziale Institutionen zur Vorbeugung von Burnout geschaffen werden kann. Im Rahmen unserer Ausbildung hatten wir bereits Erfahrung bei der Durchführung von Interviews und dessen Transkription. Deshalb war die Erstellung und Auswertung eines Fragebogens für uns neu und wir wollten auch einen Einblick in die quantitative Methode erhalten.

9.2.2 Forschungsvorgehen

Der Fragebogen basiert auf den theoretischen Grundlagen und wurde mittels ausgewählten Hypothesen erstellt. Zu den einzelnen Hypothesen erarbeiteten wir passende Indikatoren, aus denen unsere Fragen resultieren. Zum Testen des Instruments (Fragebogen) wurden 18 Pretests mit den Studierenden und Dozenten an der HES-SO (Januar 2012) und 20 mit Mitarbeitern des Sozialdienstes Thun und des Vereins Insieme (Oktober 2013) durchgeführt. Dank diesen Pretests sowie dem Austausch mit den Begleitdozenten, konnten einige Änderungen vorgenommen werden und die Qualität des Fragebogens konnte dadurch erhöht werden.

Die Expertengespräche wurden vor der Fertigstellung des Fragebogens durchgeführt, um zusätzliche Informationen der Experten in den Fragebogen einfließen zu lassen. Um den Rücklauf der Fragebögen zu erhöhen, wurde ein einfacher Fragebogen mit geschlossenen Antworten erstellt. Diese Fragenart erleichtert die Auswertung der Fragebögen durch die Vergleichbarkeit der Antworten, was die Objektivität erhöht. Für ergänzende Bemerkungen wurden offene Fragen formuliert.

Die Daten wurden mittels eines Fragebogens erhoben. Der Fragebogen wurde mit Hilfe des Computerprogramms „Sphinx Plus² Desktop“³, welches an der HES-SO installiert ist, erstellt. Wir entschieden uns den Fragebogen in Papierform auszuarbeiten, da nicht in allen sozialen Institutionen (vor allem im sozialpädagogischen Bereich) jede Fachperson über einen eigenen Computer verfügt. Demzufolge wäre die Durchführung von Online-Befragungen nicht adäquat gewesen.

Pro Institution wurde ein Brief an die Leitung verfasst, welcher die Beschreibung unserer Forschung beinhaltet, mit der Bitte die Fragebögen an die entsprechenden Mitarbeitenden zu verteilen. Jedem Fragebogen wurde ein Begleitbrief mit Rückantwortcouvert beigelegt, welcher Anweisungen sowie Informationen zur Anonymität und Datenschutz enthält. Rücksendefrist war der 28. Oktober 2013.

Am 11.10.2013 wurde jede Institution persönlich besucht, um die Fragebögen abzugeben. Insgesamt wurden die Fragebögen an nachstehende Empfänger abgegeben:

- 20 Fragebögen an die Tagesstätten Steg, Visp und Naters von Insieme Oberwallis
- Fünf Fragebögen an die Wohngruppen Brig-Glis der Emera
- Fünf Fragebögen an die Jugendwohngruppe Anderledy Brig
- 10 Fragebögen an das Kinderdorf St. Antonius Leuk
- 5 Fragebögen an Via Gampel
- 5 Fragebögen an die Beratungsstellen Sucht Wallis Leuk, Visp und Brig
- 10 Fragebögen an die Beratungsstellen Pro Senectute Leuk, Visp und Brig
- 5 Fragebögen an das Amt für Kinderschutz Visp und Brig
- 20 Fragebögen an die Sozialmedizinischen Zentren Stalden, Mattertal, Saastal, Leuk, Steg, Visp und Brig

Nach Abgabe der Fragebögen wurde uns bewusst, dass die Rücksendefrist bei manchen Tagesstätten in den Oktoberferien lag. Infolgedessen nahmen wir nach den Ferien mit den jeweiligen Institutionen Kontakt auf, um ihnen mitzuteilen, dass die Frist um eine Woche (bis zum 04.11.2013) verlängert wird.

Die Auswertung der eingegangenen Fragebögen wurde wiederum mittels „Sphinx Plus² Desktop“ durchgeführt. Es wurde jeweils die Anzahl der Antworten pro Antwortkategorie veranschaulicht. Bei der Datenauswertung wurden die Antwortkategorien einzeln dargelegt und auf die Fakten hingewiesen. Bei der Synthese wurden die Antwortkategorien „trifft zu“ und „trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“ und „trifft gar nicht zu“ sowie „immer“ und „häufig“ und „selten“ und „nie“ zusammengerechnet. Um sich einen Überblick zu verschaffen, wurden mittels einer Rangliste hilfreiche Bewältigungsstrategien und betriebliche Massnahmen aufgelistet.

9.3 Ethische Überlegungen

Um den Datenschutz der Befragten zu gewährleisten, wurden alle Daten anonymisiert. Es ist essentiell, dass ein sorgsamer Umgang mit den Daten gewährt wird. Demzufolge

³ Computerprogramm zur Erstellung von Fragebögen und zur Auswertung von Daten.

werden keine persönlichen Grenzen überschritten und die Integrität jedes Einzelnen wird gewahrt. Bei der Formulierung der Fragen ist besonders darauf zu achten, dass sich die Befragten nicht verletzt fühlen. Ein Hauptfokus besteht darin, dass die Teilnehmenden auf freiwilliger Basis mit uns zusammenarbeiten. Zentral ist, dass die Befragten vorher über den Zweck unserer Bachelorarbeit informiert werden, damit sie wissen auf was sie sich einlassen.

Pro Institution wurde ein Brief an die Leitung verfasst, welcher die Beschreibung unserer Forschung beinhaltet und es wurde um Erlaubnis gefragt, ob die Mitarbeitenden den Fragebogen ausfüllen dürfen. Den angeschriebenen Institutionen hatten wir in unserem Begleitschreiben an die Teilnehmenden zum Fragebogen die Anonymität garantiert. Beim Abgeben der Fragebögen wurde ein frankiertes Rückantwortcouvert beigelegt, womit bei der Rücksendung der Absender ebenfalls nicht ersichtlich war, was einen zusätzlichen Schutz für die Antwortenden darstellte. Zudem hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit die Antwortkategorie „keine Angabe“ zu wählen, falls sie zu manchen Fragen nicht Stellung beziehen wollten. Darüber hinaus wurden die Befragten darauf hingewiesen, dass sie sich über die Ergebnisse der Studie jederzeit informieren können. Den interessierten Personen werden wir die Studie per Mail zukommen lassen.

9.4 Grenzen der durchgeführten Studie

Laut Steinert & Thiele (276, 2008) sind bei der quantitativen Methode keine spontanen oder über die Frage hinausgehenden Antworten möglich. Eine exakte Kontrolle des Befragungsverlaufs ist schwierig, da kein Einblick in die spezifische Situation des Befragten genommen werden kann. Zudem muss berücksichtigt werden, dass mit möglichen Ausfallquoten zu rechnen ist.

Deshalb wurden mehrere Personen befragt, um schlussendlich eine genügend grosse Anzahl von Personen zu erreichen, welche den Fragebogen retournieren. Auch ist darauf zu achten, das Interesse der Personen am Thema zu wecken.

Es besteht die Gefahr, dass die Befragten die Fragen ohne Erläuterungen nicht oder falsch verstehen. Darum muss der Fragebogen so konstruiert sein, dass er ohne Anleitung eines Interviews auskommt.

Die Forschung beschränkt sich auf ausgewählte Institutionen im Raum Oberwallis. Die Forschung bezieht sich auf die Fragebögen, welche von den Sozialarbeitern und Sozialpädagogen zurückgeschickt wurden. Die vorliegende Bachelorarbeit liefert somit einen kleinen Einblick über welche Ressourcen Sozialarbeiter und Sozialpädagogen verfügen. Einige soziale Institutionen im Raum Oberwallis sind in der Umfrage stärker vertreten, da manche Institutionen mehr Sozialarbeiter und Sozialpädagogen beschäftigen. Da der Datenschutz gewährleistet wurde, lässt sich nicht sagen, welche Institutionen vertreten sind. Aufgrund dessen kann zur Repräsentativität keine Stellung genommen werden. Auch muss festgehalten werden, dass die Forschenden in der Auslegung der erlangten Daten nie ganz objektiv sein können.

9.5 Der Fragebogen

Der erarbeitete Fragebogen gliedert sich in vier Teile auf. Zu Beginn wurde mittels einer Anleitung auf die Gliederung des Fragebogens eingegangen, so dass die Teilnehmenden einen Überblick erhielten. Darüber hinaus wurde auf die Bedeutung der Antwortkategorie „keine Angabe“ näher eingegangen, damit keine Missverständnisse während des Ausfüllens auftreten. Da sich der Begriff Arbeitsbelastung durch den ganzen Fragebogen zieht, wurde dessen Bedeutung näher erläutert. Zusätzlich wurde auf die Möglichkeit hingewiesen, dass die persönliche Meinung zum Fragebogen geäußert werden kann. Abschliessend wurde die Dauer des Ausfüllens des Fragebogens erläutert.

1. Teil: Soziodemographische Daten (Fragen 1-6)

Es wurde nach dem Geschlecht, dem Alter, dem Beschäftigungsgrad, der Dauer des aktuellen Arbeitsverhältnisses, der Berufserfahrung in der Sozialen Arbeit und dem Berufsabschluss gefragt.

2. Teil: Persönliche Ressourcen (Fragen 7-40)

In diesem Teil wurde danach gefragt, was den Sozialarbeitern und Sozialpädagogen hilft, um sich vom Arbeitsalltag zu entspannen und was ihnen persönlich im Umgang mit Arbeitsbelastungen hilft.

3. Teil: Betriebliche Massnahmen (Fragen 41-62)

Hierbei wurden einige zentrale betriebliche Massnahmen aufgelistet und danach gefragt, ob den Fachpersonen der Sozialen Arbeit diese Angebote im Umgang mit Arbeitsbelastungen helfen und falls ja, inwiefern sie ihnen helfen.

4. Teil: Diverses (63-64)

Im letzten Teil des Fragebogens wurden auf die körperlichen Warnsignale (Bauch-, Kopfschmerzen, sich krank fühlen usw.) eingegangen und gefragt, ob sie wahrgenommen oder verdrängt werden.

10 Datenanalyse

In diesem Kapitel werden die Forschungsergebnisse des empirischen Teils bekannt gegeben. Es wird bewertet wie die Befragten in Bezug auf die verschiedenen Aussagen, die ihnen zu den Indikatoren vorgelegt wurden, geantwortet haben.

Die Antwortkategorie „keine Angabe“ wurde zur Auswahl gestellt. Die Befragten konnten diese Möglichkeit auswählen, wenn sie keine Antwort auf diese Frage geben konnten oder diese Frage für sie nicht zutreffend war. Diese Antworten wurden in der Auswertung nicht miteinbezogen.

Die Summe der ausgewerteten Antworten beinhaltet dementsprechend alle Antworten ausgenommen die Antwortkategorie „keine Angabe“. Aus diesem Grund kann die Summe der Antworten im Minimum 28 (=alle Beobachtungen) betragen. Die Befragten beantworteten alle Fragen.

Im Kapitel persönliche Ressourcen beantworteten einige Teilnehmer die Fragen 7, 8, 13, 16, 17, 18 und 20 mit „keine Angabe“. Zu den Fragen 24, 31, 32, 33, 35, 36, 37 und 38 nahmen ebenfalls nicht alle Teilnehmenden Stellung.

Im Kapitel betriebliche Massnahmen beantworteten die Teilnehmer die Fragen 41, 42, 44, 45, 46, 50, 51, 55 und 56 mit „keine Angabe“.

Bei den Fragen 6, 59, 60, 61, 62 konnten die Teilnehmenden eine andere Antwort geben, die nicht zur Auswahl stand.

Bei den Fragen 59-62 konnten die Befragten mehrere Antwortkategorien ankreuzen.

Nach den Kapiteln persönliche Ressourcen, betriebliche Massnahmen und diverses hatten die Befragten die Möglichkeit, Bemerkungen zum jeweiligen Kapitel anzubringen.

Bei den offenen Fragen wurden die Antworten wortwörtlich im „Sphinx Plus² Desktop“ Programm wiedergegeben und aufgelistet.

Bei den Kapiteln persönliche Ressourcen, betriebliche Massnahmen und diverses standen mehrere Antwortkategorien zur Auswahl: „trifft zu“, „trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft gar nicht zu“, „immer“, „häufig“, „selten“ und „nie“. Pro Kapitel wurden alle Indikatoren in einer Grafik dargestellt, um einen besseren Überblick zu erhalten. Bei der Datenauswertung wurden die Antwortkategorien einzeln dargelegt und auf die Fakten hingewiesen. Bei der Synthese wurden die Antwortkategorien „trifft zu“ und „trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“ und „trifft gar nicht zu“ sowie „immer“ und „häufig“, „selten“ und „nie“ zusammengerechnet.

Am Schluss des Fragebogens wurde den Teilnehmenden die Möglichkeit geboten, Anmerkungen zum Fragebogen zu äussern.

Der Fragebogen, wie bereits erwähnt, wurde mit der Software „Sphinx Plus² Desktop“ erarbeitet.

10.1 Rücklauf

Insgesamt wurden 85 Papierfragebogen direkt von uns an die jeweiligen Institutionen verteilt. Von diesen verteilten Fragebögen kamen 46 rechtzeitig zurück. Die Rücklaufquote beträgt somit 54,12%. Fünf Fragebogen konnten leider nicht gebraucht werden, da die Befragten nicht den Berufsabschluss in Sozialarbeit oder Sozialpädagogik haben.

10.2 Soziodemographische Daten

Im ersten Teil des Fragebogens wurden die Teilnehmenden nach ihrem Geschlecht, ihrem Alter, dem Beschäftigungsgrad, der Dauer des aktuellen Arbeitsverhältnisses, der Berufserfahrung in der Sozialen Arbeit und dem Berufsabschluss gefragt.

Die nachfolgenden Diagramme geben einen Überblick über die soziodemographischen Daten:

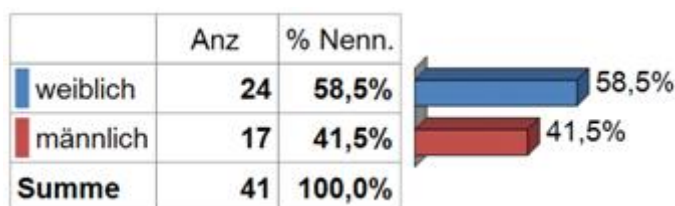


Abbildung 7 - Geschlecht

Abbildung 7 zeigt die Aufteilung der Teilnehmenden nach Geschlecht auf. Daraus ist ersichtlich, dass 17% mehr Frauen den Fragebogen ausgefüllt haben als Männer. Alle Teilnehmenden gaben ihr Geschlecht an.

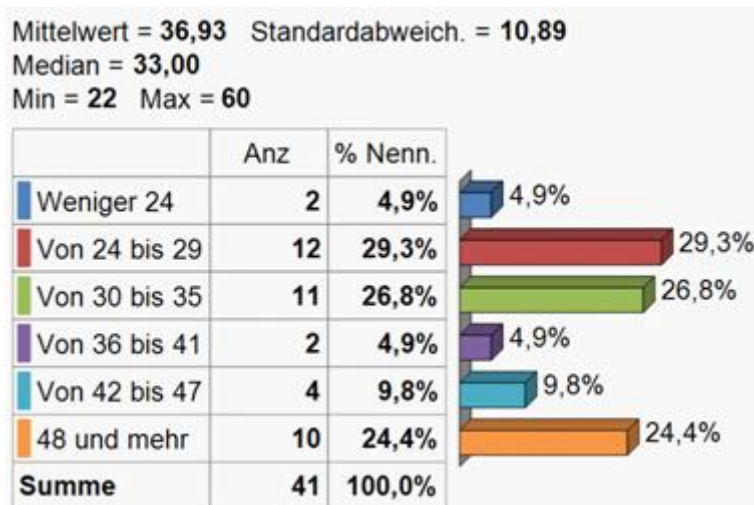


Abbildung 8 - Alter

Abbildung 8 verdeutlicht das Alter der Befragten. Die meisten Teilnehmenden sind zwischen 24 und 29 Jahre alt. Der geringste Anteil der Befragten ist weniger als 24 Jahre alt. Derselbe Anteil gilt auch zwischen den 36- und 41-jährigen.

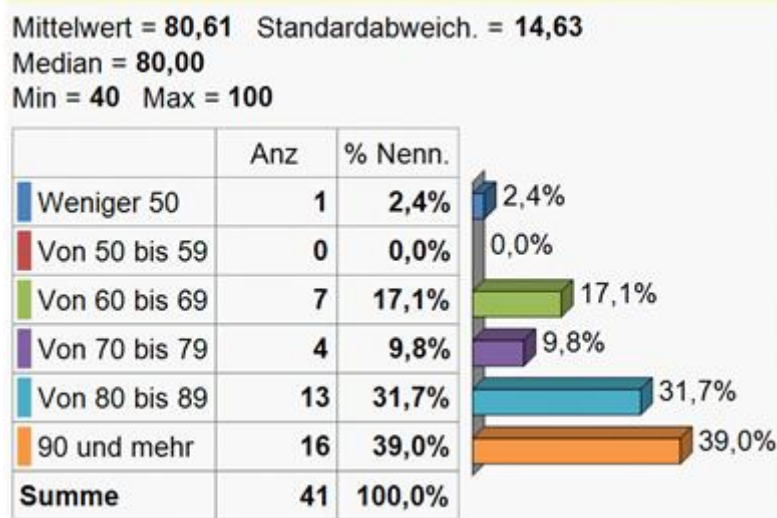


Abbildung 9 - Beschäftigungsgrad

Abbildung 9 veranschaulicht, dass die meisten Teilnehmenden 90% und mehr arbeiten. Keiner der Teilnehmenden arbeitet weniger als 40% oder zwischen 50-59%.

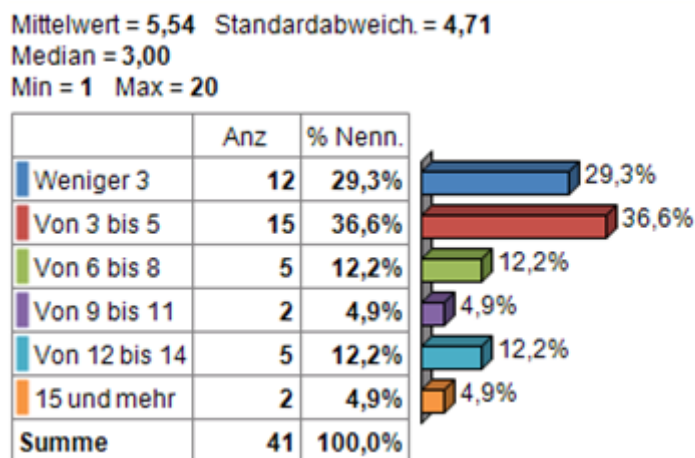


Abbildung 10 – Dauer des aktuellen Arbeitsverhältnisses

Abbildung 10 gibt die Dauer des aktuellen Arbeitsverhältnisses an. Der Grossteil der Befragten ist zwischen 3 bis 5 Jahren bei der gleichen Arbeitsstelle tätig. Eine Person arbeitet bereits seit 20 Jahren bei der gleichen Arbeitsstelle.

Mittelwert = 11,15 Standardabweich. = 9,36
 Median = 9,00
 Min = 2 Max = 37

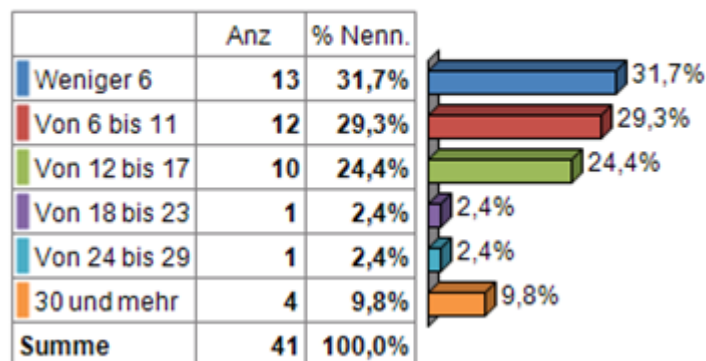


Abbildung 11 – Berufserfahrung in der Sozialen Arbeit

Abbildung 11 zeigt die Berufserfahrung in der Sozialen Arbeit auf. 31,7% der Teilnehmenden haben weniger als sechs Jahre Berufserfahrung, was den Grossteil beinhaltet.

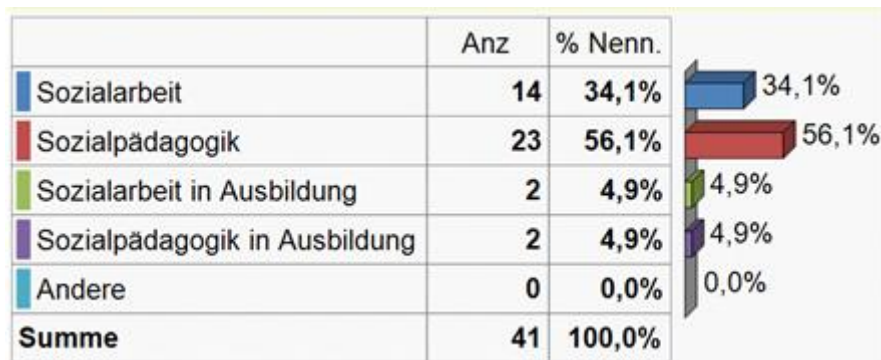


Abbildung 12- Berufsabschluss

Abbildung 12 veranschaulicht den Berufsabschluss der Teilnehmenden. Es ist ersichtlich, dass 22% mehr Sozialpädagogik studiert haben als Sozialarbeit.

10.3 Persönliche Ressourcen

In diesem Kapitel wurden die Teilnehmenden befragt, was ihnen persönlich im Umgang mit Arbeitsbelastungen hilft. Die Resultate wurden mittels Tabellen dargelegt.

	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe	Summe
Autogenes Training	0	2	9	26	4	41
Meditation	2	2	9	23	5	41
Sport	22	13	5	1	0	41
Fernsehen	8	17	10	5	0	40
Musik	19	15	5	2	0	41
Im Internet surfen	8	8	14	11	0	41
Sich mit Freunden/innen treffen	20	13	4	3	0	40
Malen	4	2	1	30	3	40
Lesen	20	10	6	5	0	41
Einnahme von Medikamenten	0	0	1	38	2	41
Austausch mit Freunden/innen	7	11	16	6	0	40
Austausch mit Partner/in	9	12	10	7	2	40
Genussmittelkonsum	1	10	10	18	2	41
Austausch mit der Familie	3	9	15	13	1	41
Summe	123	124	115	188	19	569

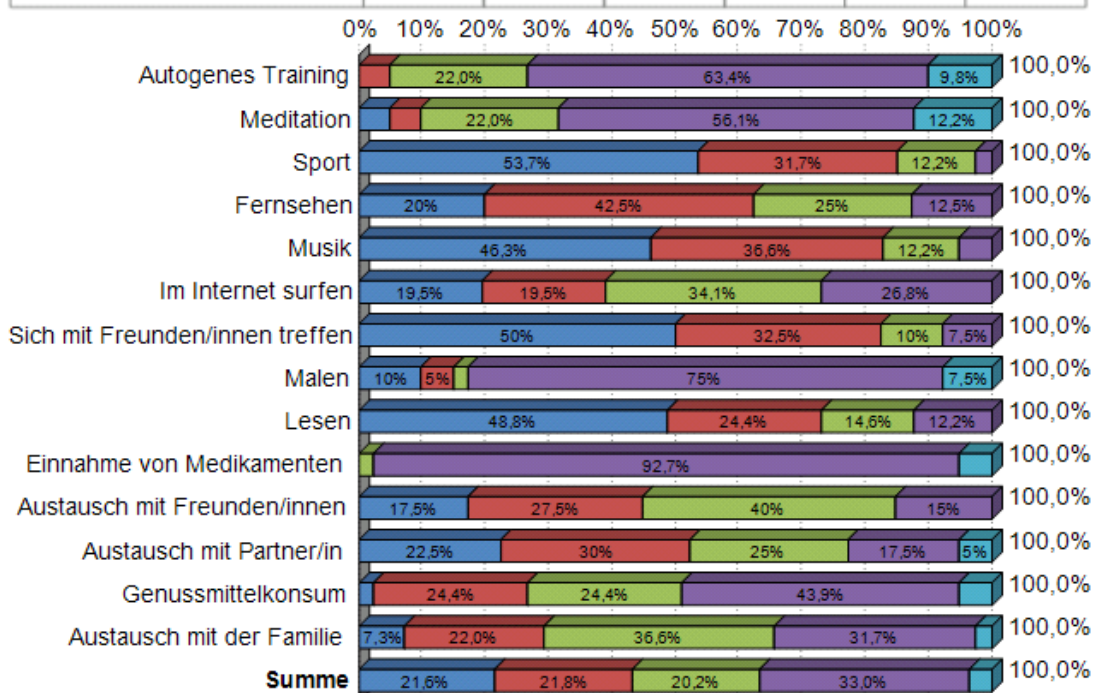


Abbildung 13 – Bewältigungsstrategien nach der Arbeit

Abbildung 13 veranschaulicht, dass den Teilnehmenden „Autogenes Training“ sowie die „Einnahme von Medikamenten“ am wenigsten hilft, um sich vom Arbeitsalltag zu entspannen. „Genussmittelkonsum“ wird von 43,9% der Teilnehmenden als nicht hilfreich empfunden. Zwei von 41 der Befragten nehmen zu den Indikatoren „Einnahme von Medikamenten“ und „Genussmittelkonsum“ keine Stellung. „Meditation“ wird von 56,1% der Befragten ebenfalls als nicht hilfreich empfunden. „Malen“ wird nur von 10% der Befragten als entspannend bezeichnet. Das „Fernsehen“ gilt für 20% der Teilnehmenden

als entspannend sowie 19,5% der Befragten erachten das „Surfen im Internet“ ebenfalls als eine Bewältigungsstrategie, um sich vom Arbeitsalltag zu entspannen.

Der Grossteil (53,7%) der Befragten betätigt Sport, um sich vom Arbeitsalltag zu entspannen. 50% der Teilnehmenden erachteten es als entspannend „sich nach der Arbeit mit Freunden zu treffen“. 48,8% können sich durch das „Lesen eines Buches“ vom Arbeitsalltag entspannen. Gefolgt von 46,3%, welche „Musik“ zum Entspannen brauchen.

22,5% der Befragten finden den „Austausch über den Arbeitsalltag mit dem Partner und den Freunden“ (17,5%) hilfreich. Jedoch wird der „Austausch mit der Familie über den Arbeitsalltag“ als weniger hilfreich erachtet (7,3%).

	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe	Summe
Einnahme von Medikamenten	0	0	3	37	1	41
Über die stresshafte Situation reden	24	11	5	1	0	41
Die stresshafte Situation ignorieren	0	1	12	28	0	41
Belastung ist vorübergehend	11	15	6	6	1	39
Überblick über die Arbeit verschaffen	24	14	3	0	0	41
Organisation der Arbeit	25	13	2	0	0	40
Arbeiten delegieren	7	17	15	2	0	41
Zeitmanagement	23	14	4	0	0	41
Rat suchen	13	24	3	1	0	41
Auf körperliche Bedürfnisse achten	13	12	13	2	1	41
Einhalten von Pausen	12	16	10	2	1	41
Ziele setzen	10	15	11	4	1	41
Selbstbewusst arbeiten	12	23	5	1	0	41
Bei den Arbeitskollegen/innen klagen	2	13	17	7	1	40
Bei den Vorgesetzten klagen	3	5	19	13	1	41
Krank werden	0	0	15	26	0	41
Rückzug von Arbeitskollegen/innen	0	5	11	25	0	41
Vergewissern, dass die Situation gemeistert wird	9	25	6	1	0	41
Keine weiteren Arbeitsaufträge annehmen	4	15	17	5	0	41
Genussmittelkonsum	1	10	10	18	2	41
Summe	193	248	187	179	9	816

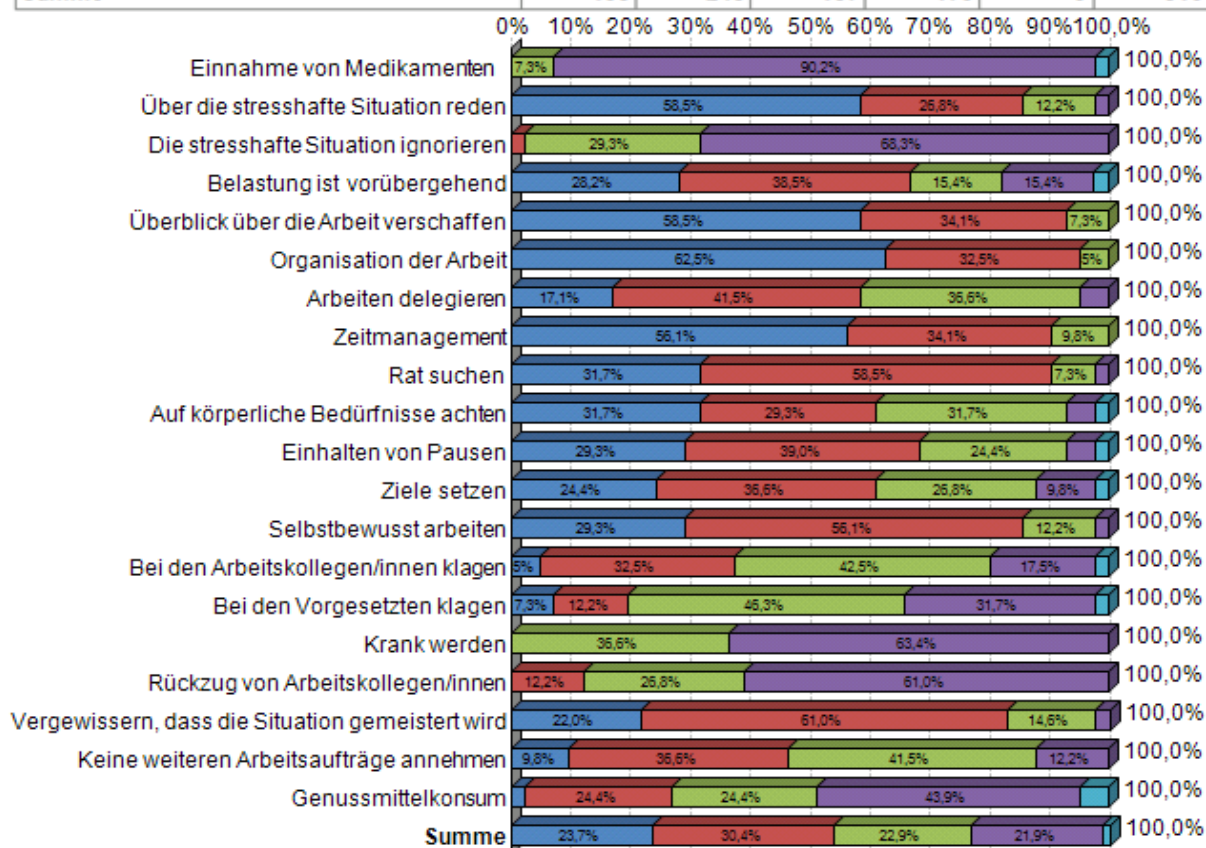


Abbildung 14 – Bewältigungsstrategien während der Arbeit

Abbildung 14 zeigt auf, dass den meisten Befragten (62,5%) die „Organisation der Arbeit“ hilft. Gefolgt von 58,5% der Teilnehmenden, welche im Umgang mit Arbeitsbelastungen „über die stresshafte Situation reden“ oder sich „einen Überblick über die Arbeit verschaffen“. 28,2% der Befragten verinnerlichen sich, dass die Belastung nur vorübergehend ist. Hingegen erachten es 15,4% der Antwortenden als keine Bewältigungsstrategie gegen Stress am Arbeitsplatz an.

„Zeitmanagement“ während der Arbeitszeit wird bei 56,1% der Teilnehmenden als zentral erachtet.

31,7% der Teilnehmenden holen sich im Umgang mit Arbeitsbelastungen Rat bei anderen Personen. Eine Person von 41 beantwortete diese Frage mit "trifft gar nicht zu".

31,7% der Befragten achten im Umgang mit Arbeitsbelastungen auf ihre körperlichen Bedürfnisse (Hungergefühl, Ruhezeit usw.). Aus der Abbildung 14 kann herausgelesen werden, dass ebenfalls 31,7% diese Frage mit "trifft eher nicht zu" beantworteten. Für zwei von 40 ist diese Strategie gar nicht hilfreich.

Zwei von 40 der Befragten erachten das „Einhalten von Pausen“ als nicht hilfreich, um den Arbeitsbelastungen gerecht zu werden. Im Gegensatz dazu ist für 29,3% der Befragten diese Strategie hilfreich.

24,4% der Teilnehmenden motivieren sich, indem sie sich Ziele setzen. Ein kleiner Prozentsatz (9,8%) ist anderer Meinung. „Selbstbewusst an die Arbeit gehen“ finden 29,3% der Befragten als nützlich, um den Arbeitsbelastungen gerecht zu werden. Ein minimaler Anteil (2,4%) erachtet diese Strategie als nutzlos.

„Bei den Arbeitskollegen klagen“ gilt für 5% der Teilnehmenden als eine gute Strategie. Jedoch erachten es 17,5% als gar nicht nutzbringend. „Bei den Vorgesetzten klagen“ gilt für 7,3% der Befragten als hilfreich. Im Gegensatz dazu ist es für 31,7% gar nicht erfolgsversprechend. Der Grossteil der Befragten halten sich bei den Fragen: „Klagen bei den Arbeitskollegen“ (42,5%) und „klagen beim Vorgesetzten“ (46,3%) eher in der Mitte.

22% der Befragten vergewissern sich, dass sie die Situation meistern können. 61% der Befragten beantworteten diese Frage mit „trifft eher zu“. Einer Person von 41 hilft diese Strategie gar nicht.

17,1% der Befragten „delegieren Arbeiten“, um den Arbeitsbelastungen gerecht zu werden. Gefolgt von 41,5% bei welchen dies eher zutrifft. Für zwei Personen von 41 ist diese Strategie gar nicht hilfreich.

9,8% der Teilnehmenden sehen in der „Vermeidung von weiteren Arbeitsaufträgen“ eine Hilfe im Umgang mit Arbeitsbelastungen. 41,5% beantworteten die Frage mit „trifft eher nicht zu“. 12,2% sehen in dieser Strategie gar keinen Erfolg.

Eine Person von 39 der Befragten sieht im „Genussmittelkonsum“ eine Unterstützung zur Bewältigung von Arbeitsbelastungen. Im Gegensatz zu 43,9% bei welchen diese Strategie nicht förderlich ist. Zwei von 41 Personen nehmen keine Stellung zu dieser Frage.

61% der Befragten ziehen sich nicht von ihren Arbeitskollegen zurück. Niemand der Befragten gibt an, dass diese Strategie für sie als hilfreich empfunden wird.

Die „Einnahme von Medikamenten“ wird bei 90,2% der Teilnehmenden als keine Hilfe im Umgang mit Arbeitsbelastungen betrachtet. „Krank werden“ im Umgang mit Arbeitsbelastungen wird bei 63,4% der Befragten ebenfalls als keine Hilfe empfunden.

68,3% der Teilnehmenden ignorieren im Umgang mit Arbeitsbelastungen die stresshafte Situation nicht.

10.4 Betriebliche Massnahmen

In diesem Kapitel wurden die Teilnehmenden befragt, welche betrieblichen Massnahmen ihnen im Umgang mit Arbeitsbelastungen helfen. Die Resultate wurden mittels Tabellen dargelegt.

	immer	häufig	selten	nie	keine Angabe	Summe
Teilnahme an Supervision	5	8	9	11	8	41
Teilnahme an Einzelsupervision	2	4	10	16	7	39
Teilnahme an Intervision	7	13	16	5	0	41
Teilnahme an Weiterbildungen	3	7	24	5	2	41
Sonderurlaub nehmen	1	1	8	28	3	41
Teilnahme an Teamsitzungen	14	19	7	1	0	41
Rückzug an ruhigen Arbeitsort	2	12	21	5	0	40
Rückzug in den Aufenthaltsraum	1	3	12	20	5	41
Abwechslungsreiche Arbeiten	9	28	2	2	0	41
Anerkennung durch Arbeitskollegen/innen	9	19	10	2	0	40
Anerkennung durch Vorgesetzte	8	18	13	2	0	41
Möglichkeit für Pausen	15	13	7	4	2	41
Rat bei Betriebsinternen Psychologen/innen suchen	0	3	5	20	11	39
Gespräche bei (Team/Vorgesetzten) suchen	19	14	7	1	0	41
Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume nutzen	6	22	9	2	1	40
Geregelte Arbeitszeiten mit genügend Freizeit	22	10	6	0	1	39
Probleme mit Arbeitskollegen/innen offen ansprechen	21	13	5	2	0	41
Probleme mit Vorgesetzten offen ansprechen	22	10	7	2	0	41
Summe	166	217	178	128	40	729

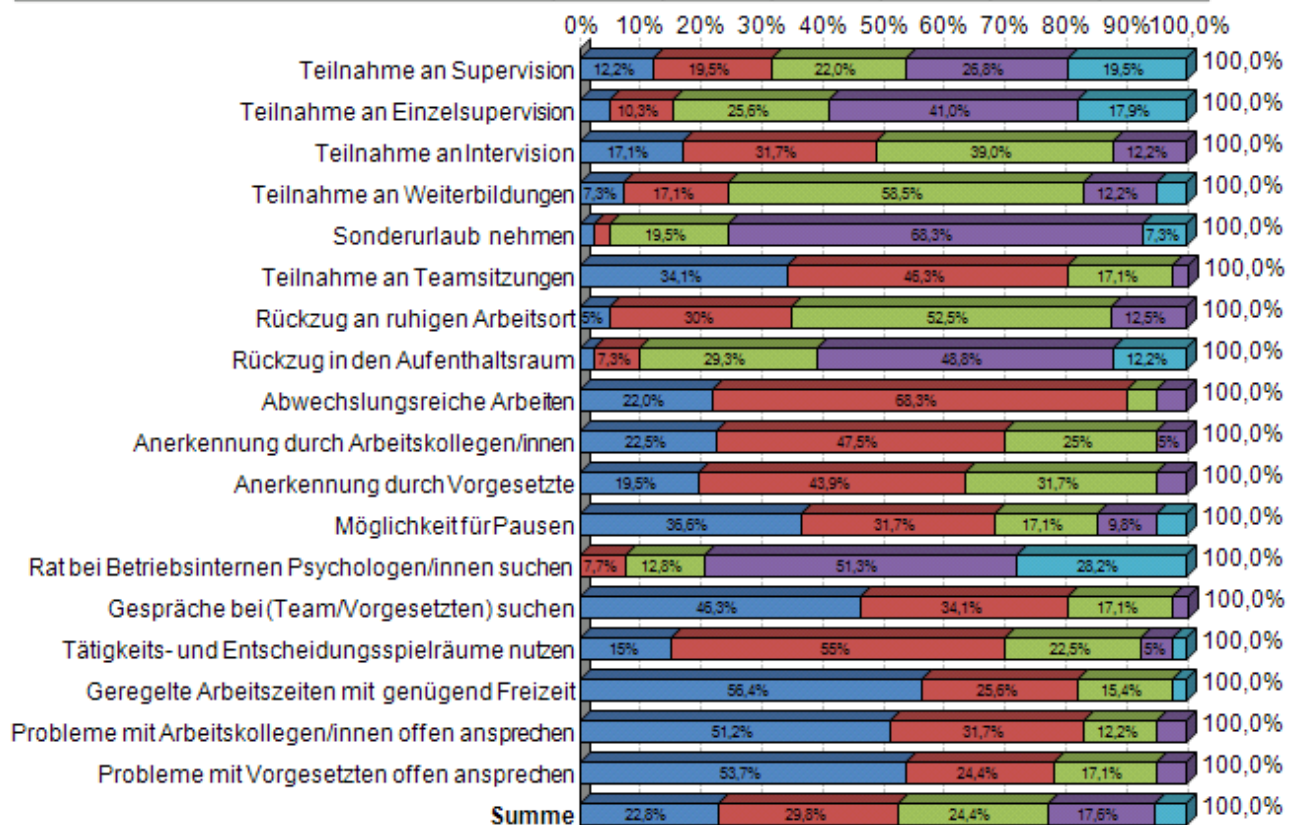


Abbildung 15 – Betriebliche Massnahmen

Abbildung 15 zeigt auf, dass 12,2% der Befragten angaben, dass „Supervision“ im Umgang mit Arbeitsbelastungen immer eine nützvolle betriebliche Massnahme ist. 26,8%

betrachten diese Massnahme als nicht hilfreich. 19,5% nahmen zu dieser Frage keine Stellung.

5,2% der Teilnehmenden erachten „Einzelsupervision“ als immer hilfreich. Hingegen ist für 41% der Befragten „Einzelsupervision“ keine nützliche institutionelle Ressource gegen Belastungen am Arbeitsplatz.

17,1% der Befragten erachten „Intervision“ als immer hilfreich. Bei der „Intervision“ ist festzustellen, dass 12,2% der Befragten „Intervision“ als nie hilfreich empfinden. 39% erachten „Intervision“ als selten hilfreich gegen Arbeitsbelastungen.

7,3% der Befragten nehmen an „Weiterbildungen“ teil und erachten diese Strategie als immer hilfreich. 17,1% erachten „Weiterbildungen“ häufig als wirksam. 58,5% empfinden „Weiterbildungen“ selten nutzbringend im Umgang mit Arbeitsbelastungen. Bei 12,2% der Befragten helfen „Weiterbildungen“ nie.

Nur einer Person von 38 der Teilnehmenden hilft „Sonderurlaub“ gegen Arbeitsbelastungen. Für 68,3% ist „Sonderurlaub“ nie erfolgsversprechend im Umgang mit Arbeitsbelastungen.

34,1% der Befragten erachten „Teilnahme an Teamsitzungen“ immer als eine nützliche institutionelle Ressource gegen Belastungen am Arbeitsplatz. 46,3% empfinden diese Ressource als häufig positiv beeinflussend. Im Gegensatz dazu finden 17,1% der Befragten diese Strategie als selten hilfreich.

5% der Teilnehmenden ziehen sich immer an einen ruhigen Arbeitsort zurück, um den Arbeitsbelastungen gerecht zu werden. Für 30% der Befragten gilt diese Strategie häufig als effektiv. Mehr als die Hälfte (52,5%) finden diese Bewältigungsstrategie selten angebracht. 12,5% erachten diese Ressource als nie hilfreich.

Eine Person von 36 der Befragten empfindet „der Rückzug in den Aufenthaltsraum für die Mitarbeiter“ als immer förderlich gegen Arbeitsbelastungen. 48,8% ziehen sich nie in den Aufenthaltsraum für die Mitarbeiter zurück, falls sie Belastungen am Arbeitsplatz ausgesetzt sind.

Für 22% der Befragten sind „abwechslungsreiche Arbeiten“ immer förderlich im Umgang mit Arbeitsbelastungen. 68,3% erachten diese Ressource als häufig förderlich.

22,5% der Teilnehmenden empfinden „Anerkennung durch Arbeitskollegen“ immer hilfreich gegen Arbeitsbelastungen. 47,5% der Befragten sind häufig der Meinung, dass diese Strategie förderlich ist. 5% gaben an, dass diese Ressource nie hilfreich sei.

Für 19,5% der Befragten ist „Anerkennung durch die Vorgesetzten“ hilfreich. 43,9% empfinden „Anerkennung durch die Vorgesetzten“ häufig als günstig. 4,9% der Befragten beantworteten diese Frage mit „nie“.

„Möglichkeit für Pausen“ sind für 36,6% der Teilnehmenden nützliche institutionelle Ressourcen gegen Arbeitsbelastungen. 9,8% finden diese Strategie ungünstig.

7,7% der Befragten suchen sich häufig Rat bei den betriebsinternen Psychologen, um den Arbeitsbelastungen gerecht zu werden. Mehr als die Hälfte (51,3%) suchen sich nie Rat und 28,2% nahmen keine Stellung zu dieser Frage.

Fast die Hälfte (46,3%) suchen im Umgang mit Arbeitsbelastungen Gespräche im Team, mit den Vorgesetzten, mit den Arbeitskollegen usw. Nur eine Person der 41 Befragten gab an, dass ihr die Gespräche nie helfen.

Die Nutzung von Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume wird von 15% der Befragten als hilfreiche institutionelle Ressource gegen Stress am Arbeitsplatz bezeichnet. Mehr als die Hälfte (55%) sehen dies oft als Hilfe an. Ein geringer Anteil von 5% erachtet dies nie als eine Ressource. Nur eine Person von 40 nahm keine Stellung zu dieser Frage.

Für mehr als die Hälfte der Befragten (56,4%) sind „geregelte Arbeitszeiten, welche genügend Freizeit gewährleisten“ günstig im Umgang mit Arbeitsbelastungen. Niemand fand diese Strategie als nicht hilfreich.

Mehr als die Hälfte (53,7%) sprechen Probleme mit ihren Vorgesetzten immer an. Nur zwei von 41 Personen sprechen nie offen mit ihren Vorgesetzten darüber. Ebenfalls mehr als die Hälfte (51,2%) reden mit ihren Arbeitskollegen offen über ihre Probleme. Zwei von 41 Personen erachten es als keine sinnvolle Bewältigungsstrategie.

Befragte, welche an Supervision teilnahmen, haben bemerkt, dass:

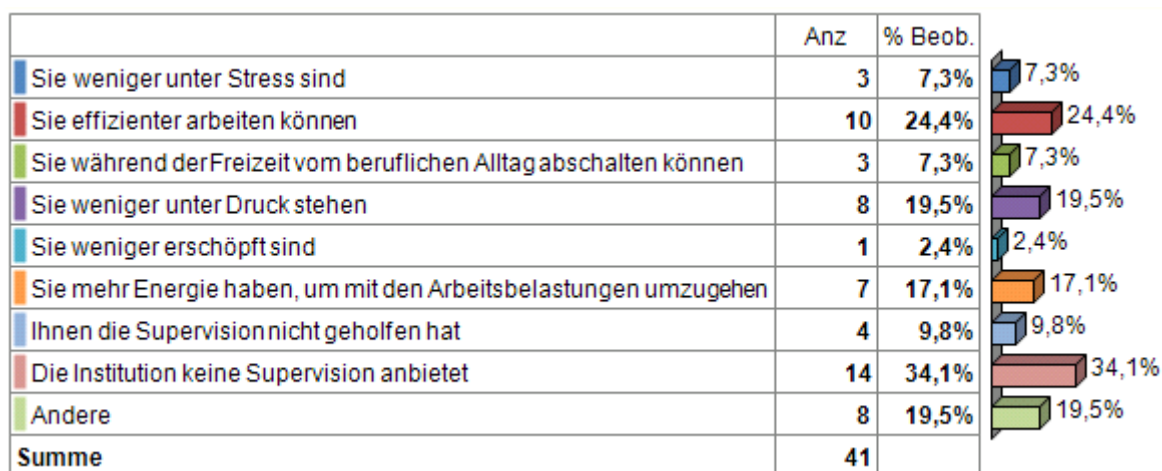


Abbildung 16 – Teilnahme an Supervision

Abbildung 16 veranschaulicht, dass drei von 41 der Befragten bemerkt haben, dass sie durch die „Teilnahme an Supervision“ weniger gestresst sind. Ebenfalls können drei Personen mit Hilfe von „Supervision“ besser während der Freizeit vom beruflichen Alltag abschalten. Zehn Personen können durch „Supervision“ effizienter arbeiten. Acht Teilnehmende stehen dadurch weniger unter Druck. Eine Person ist durch diese Strategie

weniger erschöpft. Sieben Befragte haben dank dieser betrieblichen Massnahme mehr Energie, um mit den Arbeitsbelastungen umzugehen. Vier Personen gaben an, dass ihnen die „Supervision“ nicht geholfen hat und bei 14 Personen gibt es das Angebot zur „Supervision“ nicht.

Die Teilnehmenden gaben noch zusätzliche Antwortmöglichkeiten an:

- keine Supervision mehr seit Abschluss der Ausbildung
- zur Zeit findet keine Supervision statt
- bis jetzt war es während den zwei Jahren nicht möglich, an einer Supervision teilzunehmen
- bessere Auseinandersetzung mit der beruflichen Rolle
- ich nehme ausserhalb der Arbeitszeit an der Supervision teil
- um meine Ziele zu erreichen und Situationen zu verändern
- ich nahm nicht an der Supervision teil

Befragte, welche an Weiterbildungen teilnahmen, haben bemerkt, dass:

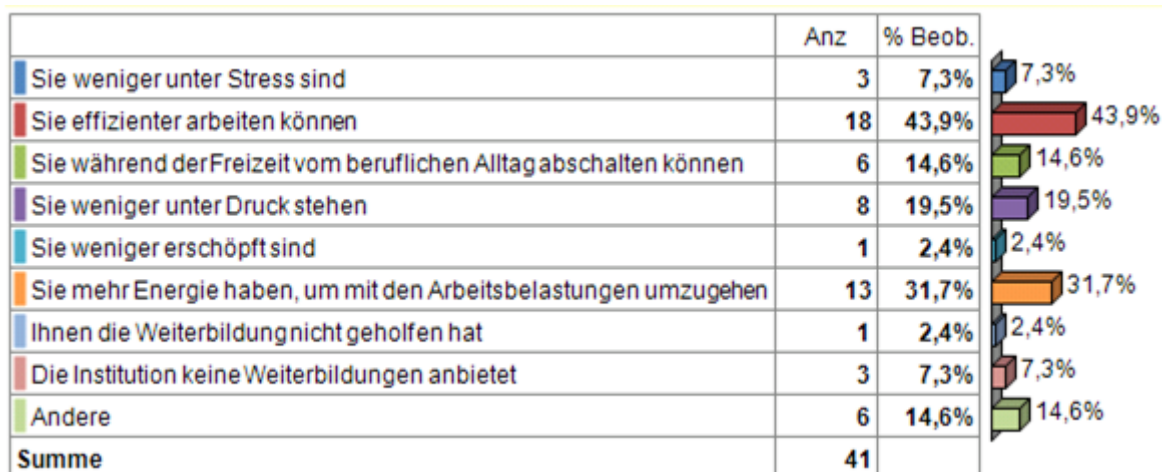


Abbildung 17 – Teilnahme an Weiterbildungen

Die Abbildung 17 zeigt auf, dass drei von 41 der Befragten durch die „Teilnahme an Weiterbildungen“ weniger gestresst sind. 18 Personen können dadurch effizienter arbeiten. Sechs der Befragten können während der Freizeit vom beruflichen Alltag abschalten. Acht fühlen sich weniger unter Druck. Nur eine Person ist dadurch weniger erschöpft. Hingegen haben 13 der Befragten durch diese Bewältigungsstrategie mehr Energie, um den Arbeitsbelastungen gerecht zu werden. Einer Person haben „Weiterbildungen“ nicht geholfen. Bei drei Personen ist das Angebot zur „Weiterbildung“ nicht vorhanden.

Die Teilnehmenden gaben noch zusätzliche Antwortmöglichkeiten an:

- es ist eine gute Abwechslung zum Arbeitsalltag, welche neu motivieren kann und gleichzeitig neue Kompetenzen vermittelt

- in Bezug auf Arbeitsbelastung helfen Weiterbildungen nicht, sondern erhöhen den Druck, weil dadurch viel Arbeitszeit verloren geht und die Arbeit liegen bleibt
- durch die Weiterbildung lerne ich neue Ansätze und Vorgehensweisen kennen. Dadurch habe ich mehr „know how“, mehr Selbstvertrauen und mehr Eigenständigkeit
- ich habe während den zwei Jahren noch keine Weiterbildung besucht
- die Weiterbildung hilft mir, dass ich mich in einem anderen Setting austauschen kann. Hierbei nehme ich auch eine andere Rolle ein als im Arbeitsalltag. Auch dies tut hin und wieder gut. Die Abwechslung wirkt motivierend
- ich habe noch keine Weiterbildung besucht

Befragte, welche durch Arbeitskollegen Anerkennung erhalten haben, bemerkten, dass:

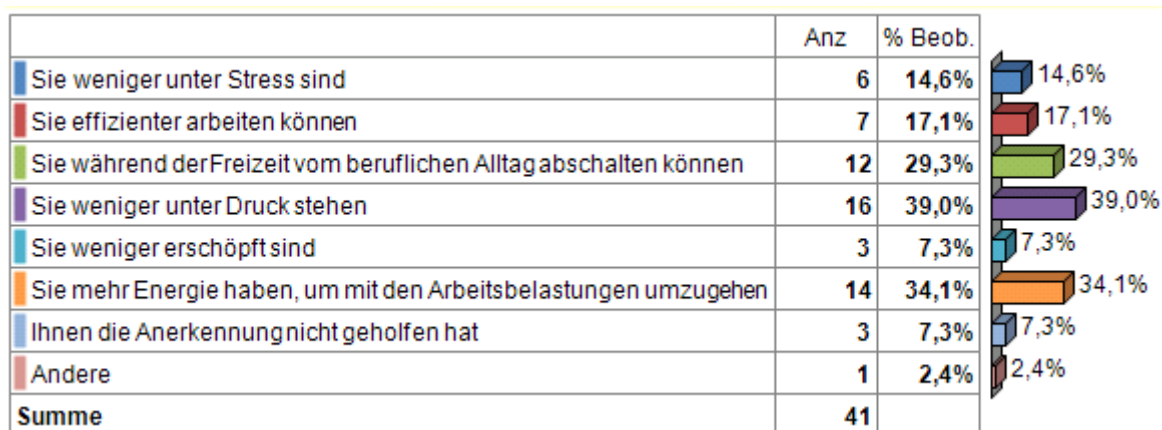


Abbildung 18 – Anerkennung durch Arbeitskollegen

Die Abbildung 18 veranschaulicht, dass 6 von 41 der Teilnehmenden angaben, dass sie durch die „Anerkennung ihrer Arbeitskollegen“ weniger gestresst sind. Sieben Personen können dadurch effizienter arbeiten. Zwölf Teilnehmende können dadurch während der Freizeit vom beruflichen Alltag abschalten. 16 der Befragten sind weniger unter Druck, drei sind weniger erschöpft und 14 haben mehr Energie, um mit den Arbeitsbelastungen umzugehen. Drei Personen hilft die „Anerkennung durch ihre Arbeitskollegen“ nicht im Umgang mit Arbeitsbelastungen.

Die Teilnehmenden gaben noch zusätzliche Antwortmöglichkeiten an:

- Mein Selbstvertrauen in meine Kompetenzen wächst und ich bin dadurch lockerer im Arbeitsalltag

Befragte, bei denen die Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume gefördert werden, haben bemerkt, dass:

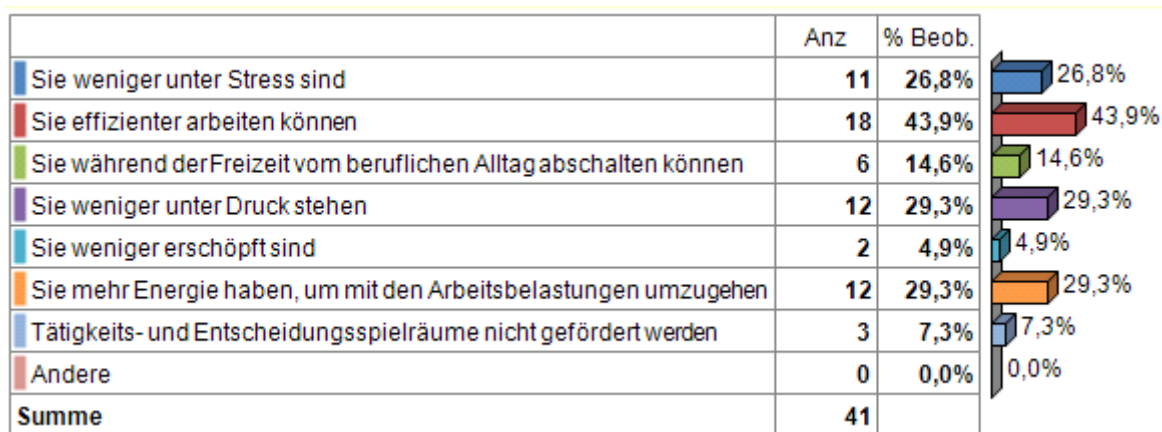


Abbildung 19 – Förderung von Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume

Abbildung 19 zeigt auf, dass sich elf von 41 der Befragten durch die „Förderung von Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume“ weniger gestresst fühlen. 18 können dadurch effizienter arbeiten. Sechs der Teilnehmenden können während der Freizeit besser vom beruflichen Alltag abschalten. Zwölf stehen weniger unter Druck, zwei sind weniger erschöpft und zwölf der Teilnehmenden haben mehr Energie, um den Arbeitsbelastungen gerecht zu werden. Nur bei drei Personen fördert die Institution keine Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume.

10.5 Diverses

Bei der Abbildung 20 wurden die Teilnehmenden danach gefragt, ob sie trotz „krank sein“ arbeiten gehen.

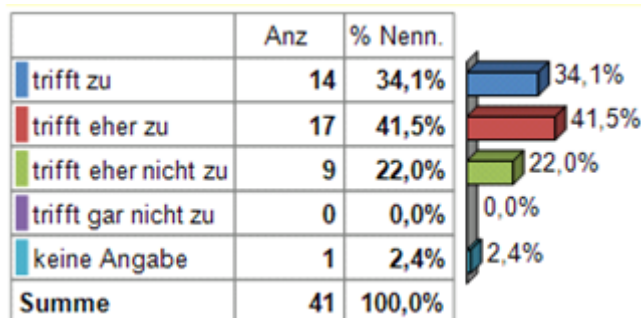


Abbildung 20 – krank werden

34,1% der Befragten gehen trotzdem arbeiten, obwohl sie sich krank fühlen. Für 41,5% trifft dies eher zu. 22% beantworteten diese Frage mit „trifft eher nicht zu“. Keiner der Befragten beantwortete die Frage mit „trifft gar nicht zu“. Eine Person nahm keine Stellung zu dieser Frage.

Bei der Abbildung 21 wurden die Teilnehmenden danach befragt, ob sie sich eine kleine Pause gönnen, falls sie unter körperlichen Beschwerden leiden (Bauch- oder Kopfschmerzen usw.).

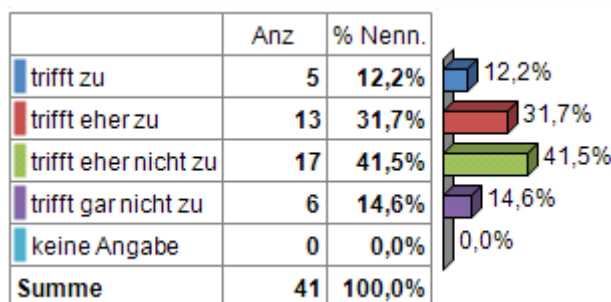


Abbildung 21 - Körperwarnsignale wahrnehmen

12,2% der Teilnehmenden machen infolge körperlicher Beschwerden (Bauch- oder Kopfschmerzen usw.) eine kurze Pause, bis es ihnen besser geht. 31,7% beantworteten die Frage mit „trifft eher zu“. Für 41,5% der Befragten trifft dies eher nicht zu. 14,6% der Teilnehmenden machen keine Pause, falls sie unter körperlichen Beschwerden leiden.

Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit nach jedem Kapitel eigene Bemerkungen anzufügen:

Bemerkungen zum Kapitel persönliche Ressourcen

- Zweimal jährlich führen wir einen Teamanlass durch! Dies finde ich sehr wertvoll (anderes Umfeld, anderer Zugang).

Zum Kapitel betriebliche Massnahmen und diverses bezog niemand Stellung.

Die Teilnehmenden hatten ausserdem die Möglichkeit, am Schluss des Fragebogens ihre persönliche Meinung zu den Fragen zu äussern:

- Viel Erfolg bei der BT
- Wünsche euch viel Erfolg bei der BT! Ihr habt ein spannendes und wichtiges Thema ausgesucht

11 Synthese

Im nachfolgenden Kapitel werden die Forschungsergebnisse mittels der festgelegten Indikatoren und der Hypothesen diskutiert.

11.1 Hypothese 1: Persönliche Ressourcen

Hypothese 1: Sozialarbeiter und Sozialpädagogen im Raum Oberwallis verfügen über persönliche Ressourcen, um sich vor einem Burnout zu schützen.

Im nachfolgenden Abschnitt wird die Zustimmung (trifft zu/trifft eher zu) zu den Bewältigungsstrategien nach der Arbeit in einer Rangliste dargestellt, welche Sozialarbeiter und Sozialpädagogen anwenden, um sich vom Arbeitsalltag zu entspannen. Die Rangliste beginnt mit den meist hilfreichen Bewältigungsstrategien und endet mit den am wenigsten hilfreichen.

Bewältigungsstrategien nach der Arbeit

- 1.) Sport (35 von 41)
- 2.) Musik hören (34 von 41)
- 3.) Sich mit Freunden treffen (33 von 40)
- 4.) Lesen (30 von 41)
- 5.) Fernsehen (25 von 40)
- 6.) Austausch mit Partner über den Arbeitsalltag (21 von 38)
- 7.) Austausch mit Freunden über den Arbeitsalltag (18 von 40)
- 8.) Im Internet surfen (16 von 41)
- 9.) Austausch mit der Familie über den Arbeitsalltag (12 von 40)
- 10.) Genussmittelkonsum (Kaffee, Alkohol, Nikotin usw.) (11 von 39)
- 11.) Malen (6 von 37)
- 12.) Meditation (4 von 36)
- 13.) Autogenes Training (2 von 37)
- 14.) Einnahme von Medikamenten (0 von 39)

Anschliessend wird die Zustimmung (trifft zu/trifft eher zu) zu den Bewältigungsstrategien während der Arbeit in einer Rangliste dargestellt, welche Sozialarbeiter und Sozialpädagogen im Umgang mit Arbeitsbelastungen anwenden. Die Rangliste beginnt mit den meist hilfreichen Bewältigungsstrategien und endet mit den am wenigsten hilfreichen.

Bewältigungsstrategien während der Arbeit

- 1.) Organisation der Arbeit (38 von 40)
- 2.) Überblick über die Arbeit verschaffen (38 von 41)
- 3.) Zeitmanagement (37 von 41), Rat bei anderen suchen (37 von 41)
- 4.) Selbstbewusst arbeiten (35 von 41), Über die stresshafte Situation reden (35 von 41)
- 5.) Vergewissern, dass die Situation gemeistert wird (34 von 41)

- 6.) Einhalten von Pausen (28 von 40)
- 7.) Sich vergewissern, dass die Belastung vorübergehend ist (26 von 38)
- 8.) Auf körperliche Bedürfnisse achten (Hungergefühl, Ruhezeit usw.) (25 von 40),
Ziele setzen (25 von 40)
- 9.) Arbeiten delegieren (24 von 41)
- 10.) Keine weiteren Arbeitsaufträge annehmen (19 von 41)
- 11.) Bei den Arbeitskollegen klagen (15 von 39)
- 12.) Genussmittelkonsum (Kaffee, Alkohol, Nikotin) (11 von 39)
- 13.) Bei den Vorgesetzten klagen (8 von 40)
- 14.) Rückzug von Arbeitskollegen (5 von 41)
- 15.) Die stresshafte Situation ignorieren (1 von 41)
- 16.) Einnahme von Medikamenten (0 von 40), Krank werden (0 von 41)

Fazit zu Hypothese 1

- Etwa die Hälfte der aufgelisteten persönlichen Ressourcen trifft für die Befragten zu, um sich vom Arbeitsalltag zu entspannen. Am meisten hilft den Befragten „Sport“ (35 von 41). Gefolgt von „Musik“ (34 von 41) und „sich mit Freunden treffen“ (33 von 40). Infolgedessen kann gesagt werden, dass die Professionellen der Sozialen Arbeit durchaus über Ressourcen verfügen, um sich vom Arbeitsalltag zu entspannen.
- Bei der Mehrheit der Befragten helfen die aufgelisteten Bewältigungsstrategien während der Arbeitszeit. Am meisten helfen ihnen „Organisation der Arbeit“ (38 von 40) und „Überblick über die Arbeit verschaffen“ (38 von 41). Gefolgt von „Zeitmanagement“ (37 von 41) sowie „sich Rat bei anderen suchen“ (37 von 41). Das „Reden über die stresshafte Situation“ (35 von 41) und „selbstbewusst arbeiten“ (35 von 41) erachten die Professionellen der Sozialen Arbeit ebenfalls als eine hilfreiche Strategie im Umgang mit Arbeitsbelastungen.
- Der Grossteil der Teilnehmenden (31 von 40) gehen trotz „krank sein“ arbeiten und schützen sich somit nicht.
- Weniger als die Hälfte (18 von 41) der Teilnehmenden nehmen ihre körperlichen Beschwerden während der Arbeitszeit wahr und machen eine kurze Pause, bis es ihnen besser geht.

Nicht alle aufgelisteten persönlichen Ressourcen helfen den Professionellen der Sozialen Arbeit. Aufgrund dieser Überlegung wurde der Entschluss gefasst, dass die Hypothese 1 als teilweise verifiziert gilt.

11.2 Hypothese 2: Betriebliche Massnahmen

Hypothese 2: Betriebliche Massnahmen, welche für Sozialarbeiter und Sozialpädagogen zur Verfügung stehen, sind für sie hilfreiche institutionelle Ressourcen im Umgang mit Arbeitsbelastungen.

Im nachfolgenden Abschnitt wird die Zustimmung (immer/häufig) zu den betrieblichen Massnahmen in einer Rangliste dargestellt, welche den Sozialarbeitern und Sozialpädagogen im Umgang mit Arbeitsbelastungen helfen. Die Rangliste beginnt mit den meist hilfreichen betrieblichen Massnahmen und endet mit den am wenigsten behilflichen.

Betriebliche Massnahmen

- 1.) Abwechslungsreiche Arbeiten (37 von 41)
- 2.) Geregelte Arbeitszeiten, welche genügend Freizeit gewährleisten (32 von 38)
- 3.) Probleme mit Arbeitskollegen offen ansprechen (34 von 41)
- 4.) Teilnahme an Teamsitzungen (33 von 41), Gespräche im Team, bei Vorgesetzten suchen (33 von 41)
- 5.) Probleme mit Vorgesetzten offen ansprechen (32 von 41)

- 6.) Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume nutzen (28 von 39), Möglichkeiten für Pausen (28 von 39)
- 7.) Anerkennung durch Arbeitskollegen (28 von 40)
- 8.) Anerkennung durch Vorgesetzte (26 von 41)
- 9.) Teilnahme an Intervention (20 von 41)
- 10.) Teilnahme an Supervision (13 von 33)
- 11.) Rückzug an einen ruhigen Arbeitsort (14 von 40)
- 12.) Teilnahme an Weiterbildungen (10 von 39)
- 13.) Teilnahme an Einzelsupervision (6 von 32)
- 14.) Rückzug in den Aufenthaltsraum für die Mitarbeitenden (4 von 36)
- 15.) Rat bei betriebsinternen Psychologen suchen (3 von 28)
- 16.) Sonderurlaub nehmen (2 von 38)

Falls den Befragten die „Supervision“, „Weiterbildungen“ und „Förderung von Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume“ sowie die „Anerkennung durch Arbeitskollegen“ geholfen hat, bemerkten sie, dass:

Teilnahme an Supervision

- 1.) sie effizienter arbeiten können (24,4% von 41)
- 2.) sie weniger unter Druck stehen (19.5% von 41), Andere (19.5% von 41)
- 3.) sie mehr Energie haben, um mit den Arbeitsbelastungen umzugehen (17.1% von 41)
- 4.) ihnen die Supervision nicht geholfen hat (9.8% von 41)
- 5.) sie weniger unter Stress sind (7.3% von 41) und dass sie während der Freizeit vom beruflichen Alltag abschalten können (7.3% von 41)
- 6.) sie weniger erschöpft sind (2.4% von 41)

Teilnahme an Weiterbildungen

- 1.) sie effizienter arbeiten können (43,9% von 41)
- 2.) sie mehr Energie haben, um mit den Arbeitsbelastungen umzugehen (31,7% von 41)
- 3.) sie weniger unter Druck stehen (19.5% von 41)
- 4.) sie während der Freizeit vom beruflichen Alltag abschalten können (14.6% von 41), Andere (14.6% von 41)
- 5.) sie weniger unter Stress sind (7.3% von 41)
- 6.) sie weniger erschöpft sind (2.4% von 41) und ihnen die Weiterbildung nicht geholfen hat (2.4% von 41)

Anerkennung durch Arbeitskollegen

- 1.) sie weniger unter Druck stehen (39% von 41).
- 2.) sie mehr Energie haben, um mit den Arbeitsbelastungen umzugehen (34.1% von 41)
- 3.) sie während der Freizeit vom beruflichen Alltag abschalten können (29.3% von 41)

- 4.) sie effizienter arbeiten können (17.1% von 41)
- 5.) sie weniger unter Stress sind (14.6% von 41)
- 6.) sie weniger erschöpft sind (7.3% von 41) und dass ihnen die Anerkennung nicht geholfen hat (7.3% von 41)
- 7.) Andere (2.4% von 41)

Förderung von Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume

- 1.) sie effizienter arbeiten können (43.9% von 41)
- 2.) sie weniger unter Druck stehen (29.3% von 41) und dass sie mehr Energie haben, um mit den Arbeitsbelastungen umzugehen (29.3% von 41)
- 3.) sie weniger unter Stress sind (26.8% von 41)
- 4.) sie während der Freizeit vom beruflichen Alltag abschalten können (14.6% von 41)
- 5.) Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume nicht gefördert werden (7.3% von 41)
- 6.) sie weniger erschöpft sind (4.9% von 41)

Fazit zu Hypothese 2

- Mehr als die Hälfte der aufgelisteten betrieblichen Massnahmen helfen den Professionellen der Sozialen Arbeit im Umgang mit Arbeitsbelastungen. Am meisten hilft ihnen eine „abwechslungsreiche Arbeit“ (37 von 41), gefolgt von „geregelte Arbeitszeiten, die genügend Freizeit gewährleisten“ (32 von 38) sowie „Probleme mit Arbeitskollegen offen ansprechen“ (34 von 41), „Teilnahme an Teamsitzungen“ (33 von 41) und „Gespräche im Team/bei Vorgesetzten suchen“ (33 von 41).
- Die Mehrheit der Befragten, welche an „Supervision“ und „Weiterbildungen“ teilnehmen oder bei welchen die Institution Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume fördert, meinen, dass sie dadurch effizienter arbeiten können. Die Mehrheit der Befragten haben bemerkt, dass sie durch „Anerkennung ihrer Arbeitskollegen“ weniger unter Druck stehen. Auffallend ist, dass bei 34.1% der 41 Befragten die Institution keine Supervision anbietet.

Nicht alle aufgelisteten betrieblichen Massnahmen helfen den Professionellen der Sozialen Arbeit. Aufgrund dieser Überlegung wurde der Entschluss gefasst, dass die Hypothese 2 als teilweise verifiziert gilt.

12 Zusammenfassung der Erkenntnisse

12.1 Allgemeine Angaben

Im folgenden Kapitel werden die allgemeinen Angaben wie die Rücklaufquote, die Geschlechterverteilung, die Altersverteilung, der Beschäftigungsgrad, die Dauer des aktuellen Arbeitsverhältnisses, die Berufserfahrung in der Sozialen Arbeit sowie der Berufsabschluss der Befragten diskutiert und interpretiert.

12.1.1 Rücklaufquote

Von 85 Fragebögen wurden 46 rechtzeitig und ausgefüllt an uns retourniert. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 54.12%. Fünf retournierte Fragebögen konnten nicht ausgewertet werden, da diese Teilnehmenden nicht den Berufsabschluss in Sozialarbeit oder Sozialpädagogik hatten. Eine Institution schickte sogar die überschüssigen Fragebögen zurück.

Diekmann (2007, 517) erklärt, dass die Rücklaufquote fast nie über 20% beträgt, falls ein Fragebogen ohne zusätzliche Bemühungen an die Probanden verschickt wird.

Deshalb waren wir sehr erstaunt darüber, dass die Rücklaufquote 54.12% betrug. Ein Grund dafür könnte sein, dass wir jede einzelne Institution persönlich besucht haben, um ihnen die Thematik mit den entsprechenden Zielen persönlich näher zu bringen. Weiterhin haben wir den Fragebogen kurz gehalten, welcher in 15 Minuten ausgefüllt werden konnte, was wiederum die Motivation steigerte einen solchen Fragebogen auszufüllen.

Da das Oberwallis sehr klein ist, wollten wir die Teilnehmenden nicht darüber befragen, in welcher Institution sie tätig sind und mit welcher Klientengruppe sie zusammenarbeiten, um dem Datenschutz gerecht zu werden. Infolgedessen können wir zur Repräsentativität keine Stellung nehmen, da wir nicht wissen welche Institution den Fragebogen ausgefüllt hat.

12.1.2 Geschlechterverteilung

Mehr als die Hälfte der Befragten (58.5%) sind weiblich und 41.5% männlich. Daraus ist ersichtlich, dass 17% mehr Frauen den Fragebogen ausgefüllt haben als Männer. Alle haben ihr Geschlecht angegeben. Wir haben gedacht, dass die Differenz zwischen Männer und Frauen deutlich höher ausfallen wird und prozentual mehr Frauen den Fragebogen ausfüllen werden.

Laut Bundesamt für Statistik (2012, online) haben insgesamt im Jahr 2012 526 Studierende den Bachelor in Sozialer Arbeit absolviert. Davon erhielten 115 Männer (21.8%) und 411 Frauen (78.13%) das Diplom. Ausgerechnet sind es 56.33% mehr Frauen, welche den Studiengang absolviert haben.

Gemäss diesen Zahlen waren wir sehr erstaunt darüber, dass in der vorliegenden Studie nur 17% mehr Frauen vertreten sind.

12.1.3 Altersverteilung

Die meisten der Befragten (29.3%) sind zwischen 24 und 29 Jahre alt. Gefolgt von 24.4%, welche zwischen 48 und 60 Jahre alt sind. Der geringste Anteil (4.9%) der Teilnehmenden ist weniger als 24 Jahre alt. Grund dafür könnte sein, dass die Mehrheit der unter 24-jährigen das Studium noch nicht beendet hat. Derselbe Anteil gilt auch zwischen den 36- und 41-jährigen. Dies könnte damit zu tun haben, dass in dieser Altersspanne die meisten Personen eine Familie gründen wollen und deshalb für eine gewisse Zeit aus dem Beruf aussteigen. Dies betrifft vor allem das weibliche Geschlecht und in der vorliegenden Studie sind Frauen um 17% mehr vertreten. Das maximale Alter beträgt 60 Jahre und das Mindestalter 22. Der Mittelwert beträgt 36.9 und der Median 33.

12.1.4 Beschäftigungsgrad

Die meisten Befragten arbeiten zwischen 90 und 100%. Wie bereits bei der Altersverteilung erwähnt wurde, sind die meisten Befragten zwischen 24 und 29 Jahre alt. Es kann angenommen werden, dass die jüngere Generation mehr arbeitet und weniger darauf ausgerichtet ist, eine Familie zu gründen. Deshalb konzentrieren sie sich vermehrt auf die Karriere, um möglichst viel Berufserfahrung zu erlangen. Ausserdem könnte ein weiterer Grund sein, dass sie angesichts ihres jungen Alters noch wenig Ersparnis auf die Seite legen konnten und deshalb motiviert sind am Anfang ihrer Karriere in einem höheren Arbeitspensum zu arbeiten. Keiner der Befragten arbeitet weniger als 40%. Daraus könnte geschlossen werden, dass praktisch keine Stellen unter 40% angeboten werden. Der Median beträgt 80%. Dieses Resultat könnte darauf hinweisen, dass die meisten in den Sozialberufen nicht zu 100% arbeiten, da dieser Beruf hohen emotionalen Belastungsfaktoren ausgesetzt ist und über längere Zeitspannen mit anderen Menschen zusammengearbeitet wird. Infolgedessen ist die Regenerationszeit höher. Ein weiterer Grund könnte darin liegen, dass mit einem Arbeitspensum von 80% durchaus genügend verdient wird, um seinen Lebensunterhalt zu decken.

12.1.5 Dauer des aktuellen Arbeitsverhältnisses

Der Grossteil der Befragten ist zwischen 3 und 5 Jahren bei der gleichen Arbeitsstelle tätig. Nur eine Person arbeitet bereits seit 20 Jahren bei der gleichen Arbeitsstelle. Der Median beträgt 3 Jahre. Nimmt man das Alter im Vergleich dazu, zeigt sich, dass die 24- bis 29-jährigen am meisten vertreten sind. Deshalb könnte es sein, dass noch in den jungen Jahren vermehrt die Stelle gewechselt wird, um möglichst viele verschiedene Berufserfahrungen sammeln zu können. Weiterhin kann angenommen werden, dass die jüngere Generation mehr Chancen auf dem Arbeitsmarkt hat, um eine neue Stelle zu finden als Personen, welche bereits älter sind. Vorstellbar ist, dass die Arbeit mit derselben Klientengruppe mit der Zeit zu monoton wird und deshalb die Arbeitsstelle gewechselt wird, um neue Herausforderungen in Angriff zu nehmen. Neun Personen sind bereits zwischen neun und 20 Jahre bei der gleichen Arbeitsstelle tätig. Dies könnte darauf hindeuten, dass sie bereits älter sind und der Wiedereinstieg in ein neues Arbeitsfeld schwerer fällt. Diejenigen, welche jedoch bereits seit einigen Jahren bei der gleichen Arbeitsstelle tätig sind, haben womöglich interne Wechsel vorgenommen beispielsweise der Wechsel in eine Führungsposition und deshalb ihre Arbeitsstelle nicht gewechselt haben.

12.1.6 Berufserfahrung

Da in der vorliegenden Studie die jüngere Generation am meisten vertreten ist und 31.7% der Teilnehmenden weniger als sechs Jahre Berufserfahrung haben, ist es durchaus normal, dass der Grossteil der Befragten über wenig Berufserfahrung verfügt. Da jedoch 24.4% der Befragten zwischen 48 und 60 Jahre alt sind und die maximale Berufserfahrung 37 beträgt, liegt der Mittelwert deutlich höher (11.15). Infolgedessen kann angenommen werden, dass der Beruf der Sozialen Arbeit im Allgemeinen gerne ausgeführt wird. Ansonsten wären manche nicht so lange in diesem Beruf geblieben.

12.1.7 Berufsabschluss

Mehr als die Hälfte der Befragten haben den Berufsabschluss in der Sozialpädagogik (56.1%) und 34.1% in der Sozialarbeit. Dies veranschaulicht, dass sich deutlich mehr der Befragten im Bereich der Sozialpädagogik vertieft haben als im Bereich der Sozialarbeit.

12.2 Vergleich der empirischen Ergebnisse mit der Theorie

Es wurde auf einige Indikatoren eingegangen, welche mit der Theorie in Zusammenhang gebracht werden konnten und sich die empirischen Forschungsergebnisse mit der Theorie deckten. Zugleich wurden einzelne Indikatoren erfasst, welche ein anderes Resultat wiedergaben, als in der Theorie beschrieben wurde. Damit es den Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit nicht sprengt, wurden maximal vier theoretische Aussagen ausgewählt, da alle Autoren in dieselbe Richtung zielten.

12.2.1 Hypothese 1: Persönliche Ressourcen

Hypothese 1: Sozialarbeiter und Sozialpädagogen im Raum Oberwallis verfügen über persönliche Ressourcen, um sich vor einem Burnout zu schützen.

Indikatoren: Was für persönliche Ressourcen die Professionellen der Sozialen Arbeit verfügen, wurde anhand von 34 Indikatoren erfasst. Im 1. Kapitel vom Fragebogen (Persönliche Ressourcen nach und während der Arbeit) wurde auf 12 Indikatoren eingegangen:

- Sport
- Meditation/Rückzug von Arbeitskollegen
- Sich vergewissern, dass die Situation gemeistert werden kann/Sich vergewissern, dass die Belastung nur vorübergehend ist
- Austausch mit Partner/Freunden und Familie über den Arbeitsalltag, Sich mit Freunden treffen
- Organisation der Arbeit/Sich einen Überblick über die Arbeit verschaffen/Zeitmanagement

Die Hypothese 1 wurde teilweise verifiziert (vgl. Kapitel 11.1): Sechs von 14 der aufgelisteten Indikatoren nach der Arbeit wurden anhand der Antworten der Befragten

bestätigt. 12 von 20 der aufgelisteten Indikatoren während der Arbeit wurden anhand der Antworten der Befragten ebenfalls bestätigt. Daraus ist ersichtlich, dass die Professionellen der Sozialen Arbeit über persönliche Ressourcen verfügen, um den Arbeitsbelastungen gerecht zu werden.

Lazarus & Folkman (1984; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 27-29) gehen im transaktionalen Stressmodell von der primären und der sekundären Bewertung einer Situation aus: Bei der primären Bewertung geht es um das Einschätzen der Ereignisse hinsichtlich des eigenen Wohlbefindens. Das Ereignis kann irrelevant, positiv/günstig oder stressig eingeschätzt werden. Auf Situationen, die irrelevant oder positiv eingeschätzt werden, muss nicht eingegangen werden, da sie keine Schädigung herbeiführen. Wird aber die Situation als stressreich bewertet, ist eine Anpassungsfähigkeit erforderlich. Bei der sekundären Bewertung geht es darum herauszufinden, was für Bewältigungsstrategien in Bezug auf den Umgang mit Stressoren vorhanden sind. Wird ein Entschluss gefasst, dass die Möglichkeiten zur Bewältigung des Stressors ausreichend sind, wird man nicht unter Stress leiden. Wird jedoch befürchtet, dass die Bewältigungsfähigkeiten nicht ausreichen, entsteht Stress.

Fazit: Laut dieser theoretischen Aussage konnte anhand der Datenauswertung festgestellt werden, dass jede Person unterschiedliche Bewältigungsstrategien besitzt, welche ihr im Umgang mit Arbeitsbelastungen hilft. Jede Person bewertet Belastungen unterschiedlich und empfindet dadurch die belastende Situation subjektiv als stressreich oder nicht. Werden in Bezug auf den Umgang mit Stressoren für sich ausreichende Bewältigungsstrategien genutzt, so wird die Belastung als nicht stressreich eingestuft. Bei der Befragung wurde nicht auf die einzelnen möglichen Belastungsfaktoren eingegangen und wie diese bewältigt werden, sondern was allgemein im Umgang mit Arbeitsbelastungen hilfreich ist.

Indikator: Sport

Laut Pines, Aronson & Kafry (2009, 189) können Überschneidungen von beruflichen und privaten Belastungen hoch mit Müdigkeit korrelieren. Als nützlich erwies sich eine Zeit der Dekompression nach der Arbeit wie beispielsweise sich Ruhe gönnen, meditieren, sportlichen Aktivitäten nachgehen, um sich aus den beruflichen Problemen zu lösen.

Fazit: Als nützlichste persönliche Ressource, um sich vom Arbeitsalltag zu entspannen, war gemäss Aussagen der Befragten „Sport“ (35 von 41). Eine Begründung dafür könnte sein, dass die Professionellen der Sozialen Arbeit ihre beruflichen Probleme mit Hilfe von Sport bekämpfen, so dass sie zu Hause wieder einen freien Kopf haben und sich ihre Gedanken nicht ständig um die Arbeit drehen.

Indikatoren: Meditation/Rückzug von Arbeitskollegen

Lazarus (2005, 231-233) geht von emotionsfokussierten Bewältigungsstrategien aus: diese dienen zur Beschränkung emotionaler Belastungen. Diese können durch

Distanzierung, Verniedlichung, Beschuldigung, Meditation oder auch durch sozialen Rückhalt erreicht werden.

Fazit: Wie aus dem Theorieteil von Lazarus hervorgeht, sind Distanzierung, Verniedlichung, Beschuldigung, Meditation sowie sozialer Rückhalt emotionsfokussierte Bewältigungsstrategien. Durch die Datenauswertung konnte festgestellt werden, dass sich „Meditation“ nur bei vier der 36 Befragten als hilfreich erwies. Weiterhin ziehen sich nur fünf von 41 der Teilnehmenden von ihren Arbeitskollegen zurück, falls sie Arbeitsbelastungen ausgesetzt sind. Grund dafür könnte sein, dass in den meisten Institutionen nicht genügend Büroräume vorhanden sind und für mehrere Personen eine Büroräumlichkeit zur Verfügung steht. Dementsprechend ist es schwierig, sich von seinen Arbeitskollegen zurückzuziehen.

Indikatoren: Über die stresshafte Situation reden/Die stresshafte Situation ignorieren/Genussmittelkonsum

Pines, Aronson & Kafry (1989; In: Meidinger & Enders, 1997) unterscheiden zwischen direkten und indirekten Bewältigungsstrategien. Die direkten Bewältigungsstrategien richten sich gegen die Stressfaktoren. Indirekte Bewältigungsstrategien probieren das Verhalten der Person zu verändern.

Fazit: Die oben genannten Indikatoren finden sich in der Theorie von Pines, Aronson & Kafry wieder, welche in passiv-direkten/-indirekten und aktiv-direkten/-indirekten Bewältigungsstrategien unterteilt werden. „Der Genussmittelkonsum“ (passiv-indirekte Bewältigungsstrategie) wird durch die Befragten als nicht hilfreich betrachtet (11 von 39). „Die stresshafte Situation ignorieren“ (passiv-direkte Bewältigungsstrategie) wird bei fast allen Befragten als keine Bewältigungsstrategie eingestuft (40 von 41). „Über die stresshafte Situation reden“, welche sich in der Kategorie (aktiv-indirekte Bewältigungsstrategie) befindet, wird für die Befragten sowie in der Theorie als eine Bewältigungsstrategie betrachtet (35 von 41).

Indikatoren: Sich vergewissern, dass die Situation gemeistert werden kann/Sich vergewissern, dass die Belastung vorübergehend ist

Laut Antonovsky (1997, 36) ist das Kohärenzgefühl eine globale Orientierung, die das Ausmass eines umfangreichen, langhaften und gleichzeitig dynamischen Gefühls des Vertrauens ausdrückt, dass:

- 1. die Reize, welche sich im Laufe des Lebens aus der inneren und äusseren Umgebung ergeben, vorhersehbar, erklärbar und strukturierbar sind*
- 2. genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, welche sich aus diesen Reizen ergeben, gerecht zu werden*
- 3. diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Investitionen und Engagement verdienen*

Das Kohärenzgefühl fasst Antonovsky (1997, 34-35) in drei zentrale Komponente

zusammen: Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit.

Bei den oben genannten Indikatoren wird auf die Handhabbarkeit eingegangen:

Handhabbarkeit: *Darunter wird die eigene Stellung in der Welt der Akteure verstanden und das Leben mit seinen Abläufen wird in einer positiven Weise als Herausforderung betrachtet. Es wird davon ausgegangen, dass geeignete Ressourcen zur Verfügung stehen, um entsprechend auf Anforderungen zu reagieren. Hilfsquellen werden zur Verfügung gestellt, welche internalisiert sind oder von signifikanten anderen Hilfsquellen geliefert wird. Solche Quellen können beispielsweise Freunde, Kollegen, Partner oder Ärzte sein.*

Fazit: Dieser Abschnitt aus der Theorie beschreibt das Kohärenzgefühl, was mit den oben genannten Indikatoren in Zusammenhang gebracht werden kann. Die Mehrheit der Befragten finden die Ressourcen „sich vergewissern, dass die Situation gemeistert wird“ (34 von 41) und „sich vergewissern, dass die Belastung vorübergehend ist“ (26 von 38) als hilfreich. Es ist sehr spannend zu sehen, dass sich viele der Professionellen der Sozialen Arbeit sicher sind, dass sie über geeignete Ressourcen verfügen, um den Arbeitsbelastungen gerecht zu werden. Es könnte sein, dass die Befragten bereits öfters mit verschiedenen Belastungen konfrontiert wurden und mit der Zeit konstruktive Bewältigungsstrategien entwickelt haben.

Indikatoren: Austausch mit dem Partner über den Arbeitsalltag/Austausch mit Freunden über den Arbeitsalltag/Austausch mit der Familie über den Arbeitsalltag/Sich mit Freunden treffen

Laux & Schütz (1996; In: Bartholdt & Schütz, 2010, 89) erwähnen, dass die externen Ressourcen durch die Arbeitssituation gegeben sind. Zu den bedeutendsten externen Ressourcen gehören die soziale Unterstützung und die Kontrolle bzw. den Handlungsspielraum.

Gerrig & Zimbardo (2008, 483-485) erwähnen, dass Familienmitglieder, Freunde, Kollegen und Nachbarn in Zeiten der Not ein Teil der sozialen Unterstützung sind. Der Umgang mit schweren Krankheiten, beruflichem Stress und anderen Krisen können durch diese sozialen Unterstützungssysteme besser bewältigt werden.

Fazit: Die Annahme, dass soziale Unterstützungssysteme eine bedeutende Ressource im Umgang mit Arbeitsbelastungen darstellen, wurde durch die Resultate des Fragebogens bestätigt. Dies entspricht auch den Aussagen aus der Theorie. Erwähnenswert ist, dass für die Mehrheit der Befragten der Indikator „sich mit Freunden treffen“ (33 von 40) als eine gute Strategie gegen Arbeitsbelastungen angesehen wird. Hingegen wird der „Austausch mit Freunden über den Arbeitsalltag“ (18 von 40) für weniger als die Hälfte der Professionellen der Sozialen Arbeit als eine hilfreiche Bewältigungsstrategie betrachtet. Im Gegensatz erachten mehr als die Hälfte der Befragten der „Austausch mit dem Partner über den Arbeitsalltag“ (21 von 38) als hilfreich. Für uns war erstaunlich, dass der „Austausch mit der Familie über den Arbeitsalltag“ nur 12 von 40 der Professionellen der

Sozialen Arbeit als hilfreich empfanden. Mit Hilfe des empirischen Teils ist klar geworden, dass soziale Kontakte im Umgang mit Arbeitsbelastungen enorm behilflich sein können. Interessant ist, dass „Treffen mit Freunden“ weit mehr behilflich ist als „Austausch mit Freunden über den Arbeitsalltag“. Dies könnte darauf hindeuten, dass sich die meisten der Befragten mit einem guten Freund treffen, um gemeinsam die Zeit zu geniessen. Sie sehen die Bewältigungsstrategie darin, dass ihre Gedanken nicht ständig um die Arbeit kreisen, so dass sie sich für eine gewisse Zeit vom Arbeitsalltag abgrenzen können.

Indikator Überblick über die Arbeit verschaffen/Organisation der Arbeit/Zeitmanagement

Für Kalbermatter (Interview, 3. Mai 2013) gelten nachfolgende Ressourcen gegen Stress im Arbeitsalltag:

- *Planung der Arbeit*
- *Prioritäten setzen*
- *Arbeiten delegieren*
- *Erstellung einer Pendenzenliste*

Laut Nieder (122-127) ist das Ziel von Zeitmanagement der Weg, die Planung so weit wie möglich zu treiben, dass dabei Zeit herauspringt. Zeitmanagement ist hierdurch mehr eine Technik und geht weit über ein richtig ausgefülltes Zeitplanbuch, durchdachte Tages- und Wochenpläne hinaus.

Fazit: Wir können der Aussage von Herrn Kalbermatter völlig zustimmen, da 38 von 41 der Befragten sich einen Überblick über die Arbeit verschaffen. Dieser Indikator wird von den Professionellen der Sozialen Arbeit als meist hilfreiche Bewältigungsstrategie angesehen. „Organisation der Arbeit“ ist ebenfalls für 38 von 40 der Befragten sehr hilfreich. Hiermit könnte angenommen werden, dass die Professionellen der Sozialen Arbeit die Kontrolle über ihre Arbeit benötigen, um den Überblick zu behalten. Wie dies umgesetzt wird, konnte durch die Befragung nicht herausgefunden werden. Ständig den Überblick über die eigene Arbeit zu haben, könnte unserer Meinung nach ein weiterer Stressfaktor sein. Das „Zeitmanagement“ (37 von 41) gilt für die Fachpersonen der Sozialen Arbeit als dritt wichtigste nützliche Bewältigungsstrategie gegen Arbeitsbelastungen. 24,4% der Befragten sind zwischen 48 und 60 Jahre alt. Es könnte sein, dass viele bereits einiges an Erfahrung mitbringen, daher das Zeitmanagement gut im Griff haben und es als zentrale Ressource erachtet wird. Unseres Erachtens ist es wichtig, dass die Zeit so gut wie möglich eingeteilt wird, damit auch Zeit für Unvorhersehbares eingeplant werden kann.

12.2.2 Hypothese 2: Betriebliche Massnahmen

Hypothese 2: Betriebliche Massnahmen, welche für Sozialarbeiter und Sozialpädagogen zur Verfügung stehen, sind für sie hilfreiche institutionelle Ressourcen im Umgang mit Arbeitsbelastungen.

Indikatoren: Welche betrieblichen Massnahmen den Professionellen der Sozialen Arbeit helfen, wurde anhand von 18 Indikatoren erfasst. Im 2. Kapitel des Fragebogens (betriebliche Massnahmen) wurde auf sieben Indikatoren eingegangen:

- Geregelte Arbeitszeiten, die genügend Freizeit gewährleisten
- Abwechslungsreiche Arbeiten
- Probleme mit Arbeitskollegen offen ansprechen
- Teilnahme an Weiterbildungen
- Teilnahme an Supervision
- Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume nutzen
- Betriebsinterne Psychologen

Indikator: Geregelte Arbeitszeiten, die genügend Freizeit gewährleisten

Allenspach & Brechbühler (2005, 135-136) verstehen unter Work-Life-Balance die moderne personalpolitische Strategie der Arbeitgebenden, welche zum Ziel hat die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben so weit als möglich zu begünstigen. Darüber hinaus ist ein weiteres Ziel, dass die individuelle Lebensbalance als persönliche Gestaltungsstrategie der Arbeitnehmenden in einem dynamischen Gleichgewicht zu halten ist, um das eigene Wohlbefinden zu fördern. Durch die Durchführung von Work-Life-Balance als strategisches Führungsinstrument wird es möglich:

- *hochqualifizierte Arbeitnehmer für das Unternehmen zu gewinnen, da die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zum zentralsten Faktor beim Arbeitswechsel geworden ist.*
- *Unzufriedenheit am Arbeitsplatz und Burnout-Risiken zu reduzieren. Dementsprechend können Fehlzeiten reduziert werden, weil einerseits gesundheitsfördernde Faktoren positiv beeinflusst werden.*
- *das innere und äussere Image des Unternehmens durch Wahrnehmung sozialer Verantwortung positiv zu beeinflussen.*

Pines, Aronson & Kafry (2009, 189) sprechen vom Begriff der Abgrenzung und erachten es als zentral, dass die investierte Energie in der Arbeitssphäre und in den nicht arbeitsbezogenen Lebensbereichen sorgfältig gegeneinander abgewogen werden muss. Die Autoren gehen davon aus, dass der Arbeitsbereich vom sonstigen Leben getrennt werden soll, so dass man bei der Arbeit voll und ganz präsent ist und nach der Arbeit wiederum vom Arbeitsalltag abschalten kann. Diese Abgrenzungen ermöglichen Engagement für alle Lebensrollen und begrenzen den in jeder Rolle innewohnenden Stress auf ihre Zeit und ihren Ort.

Fazit: Diese theoretische Aussage besagt, falls Arbeitgebende auf die individuelle Lebensbalance der Arbeitnehmenden achten, dass das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden gefördert wird. Das Resultat der Befragten zeigt auf, dass weit mehr als der Hälfte (32 von 38) „geregelter Arbeitszeiten, welche genügend Freizeit gewährleisten“ im Umgang mit Arbeitsbelastungen helfen. Dieses Ergebnis erstaunte uns nicht, da Sozialarbeiter und Sozialpädagogen in Tagesstätten befragt wurden, welche geregelte

Arbeitszeiten haben. Hätte man die Befragung mit Sozialpädagogen in Wohngruppen durchgeführt, welche unregelmässige Arbeitszeiten haben, so wäre das Resultat sicherlich anders ausgefallen.

Indikator: Abwechslungsreiche Arbeiten

Allenspach & Brechbühler (2005, 39-41) erwähnen unangenehme Bedingungen am Arbeitsplatz, die Stress fördern können. Zu denen gehören Arbeitsaufgaben wie zum Beispiel Unterforderung durch monotone uninteressante Aufgaben.

Fazit: In der Theorie wird beschrieben, dass monotone uninteressante Aufgaben Stress fördern können. Durch das Forschungsergebnis konnte herausgelesen werden, dass Abwechslung in den Arbeitsaufgaben am behilflichsten im Umgang mit Arbeitsbelastungen empfunden wurde. Ganze 37 von 41 der Befragten sehen in dieser betrieblichen Massnahme eine grosse Hilfe. Demgemäss wird es als zentral erachtet, dass die Institutionen abwechslungsreiche Arbeiten anbieten, da monotone Aufgaben zu einem bedeutenden Stressor gehört. Unseres Erachtens könnte dies bedeuten, dass bei der Mehrheit der Professionellen der Sozialen Arbeit eine abwechslungsreiche Arbeit sehr geschätzt wird, da sie sich in neue Aufgabenfelder einarbeiten wollen, um Neues dazuzulernen und sich weiterzuentwickeln.

Indikator: Probleme mit Arbeitskollegen offen ansprechen

Allenspach & Brechbühler (2005, 39-41) erwähnen zudem, dass Kommunikationsprobleme zu Stress führen können.

*Allenspach & Brechbühler (2005, 108-109) beschreiben, dass sich betriebliche Massnahmen gegen Burnout immer gegen psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz richten. Burnout ist immer noch ein Tabuthema, daher ist bereits ein **offener Umgang** damit als präventiver Effekt zu verstehen.*

Fazit: Diese theoretischen Konzepte legen dar, dass Kommunikationsprobleme zu Stress führen können. „Probleme mit Arbeitskollegen offen ansprechen“ gilt für 34 von 41 der Befragten als dritthilfreichste betriebliche Massnahme. Da im sozialen Bereich oft im Team gearbeitet wird, sollten die Beziehung sowie die Kommunikation zwischen den Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden gut sein, so dass das Team in einer guten Atmosphäre arbeiten kann. Wir finden es signifikant, dass der Umgang zwischen Arbeitgebenden und Mitarbeitenden auf gegenseitiger Achtung, Ehrlichkeit sowie Vertrauen basiert und konstruktive Feedbacks gegeben werden können. Es ist ein erfreulicher Anblick sehen zu können, dass die Mehrheit der Professionellen der Sozialen Arbeit „Probleme mit ihren Arbeitskollegen offen ansprechen“ als hilfreich empfinden. Auffallend ist, dass die im Fragebogen aufgelisteten betrieblichen Massnahmen, welche mit Kommunikation in Zusammenhang stehen, sehr gut bewertet wurden. „Teilnahme an Teamsitzungen“ sowie „Gespräche im Team/beim Vorgesetzten suchen“ wurde von 33 der 41 Fachpersonen der Sozialen Arbeit als wichtig empfunden.

Indikator : Teilnahme an Weiterbildungen

Pines, Aronson & Kafry (2009, 136) erwähnen, dass Weiterbildungen während der Berufstätigkeit eine effektvolle Hilfe sind, da sie zum einen die Routine während der Arbeit unterbrechen und zum anderen den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihre Arbeitsbelastungen zu überprüfen, ihre Ziele klar zu definieren und mögliche Bewältigungsmethoden zu überdenken.

Enzmann & Kleiber (1989, 188ff.) führten in den 80er Jahren einen Modellversuch zur empirischen Bestätigung der Weiterbildung durch. Sie veröffentlichten ein interdisziplinäres Studienangebot „Fachkräfte für die psychosoziale Versorgung für erfahrene Mitarbeiter“. Diese Weiterbildung konnte als eine Strategie zur Krisenbewältigung angesehen werden. Um geeignete Handlungsansätze und Kompetenzen zu entwickeln sind Weiterbildungen erforderlich. Sie sollen auch Wissenslücken füllen und Bezug auf die folgenden drei Problembereiche nehmen:

- 1. Probleme, die in psychosozialer Arbeit selbst aufgelegt sind und Krisen der professionellen Selbstachtung*
- 2. Krisen und Probleme der beruflichen Sozialisation*
- 3. Probleme, die für die psychosoziale Arbeit durch gesellschaftlich erzeugte neue Problemlagen der Klienten aufkommen*

Fazit: Durch diese theoretischen Aussagen waren wir der Meinung, dass „Teilnahme an Weiterbildungen“ für die Mehrheit der Befragten als eine zentrale Hilfe angesehen wird. Jedoch zeigten die Resultate hier ein anderes Bild. Aus der Befragung geht hervor, dass nur 10 von 39 der Fachpersonen der Sozialen Arbeit „Weiterbildungen“ als hilfreich betrachten. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Weiterbildungsangebote in Institutionen oft in Zusammenhang mit dem Berufsgebiet stehen und nicht darauf ausgerichtet sind, wie persönlich mit Arbeitsbelastungen umgegangen werden kann. Ein weiterer Grund dafür könnte sein, dass Weiterbildungen nach der Arbeitszeit angeboten werden, was einen zusätzlichen Stressfaktor beinhalten könnte. Wer will schon seine Freizeit für Weiterbildungen aufopfern?

Indikator: Teilnahme an Supervision

Fengler & Sanz (2011, 156-157) empfehlen bei Erschöpfungszuständen am Arbeitsplatz an Supervisionen teilzunehmen. Die Supervision verfolgt vier Ziele:

- 1. Entlastung:** *In der Supervision wird über persönliche Belastungen gesprochen. Dies hat einen positiven Effekt, da die Person häufiger gelassen wirkt und konstruktiver agieren kann.*
- 2. Selbstklärung:** *Die Supervision kann dazu beitragen, dass der Supervisand über seine Haltungen, Einstellungen, Wünsche, Gedanken, Zweifel und Krisen berichten kann.*
- 3. Entwicklung von Handlungsoptionen:** *Die Supervision hat zum Ziel, dass der Supervisand kompetenter, situationsgerechter und nuancenreicher handeln kann.*

4. Steigerung der Lebensqualität: Die Supervision soll über das Arbeitsleben hinaus eine Mitwirkung zur Lebensqualität des Betroffenen leisten.

Gemäss Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (2012, online) bietet Supervision Unterstützung in den nachfolgenden Bereichen an:

- bei der Bewältigung beruflicher Aufgaben
- der Reflexion beruflichen Handelns
- der Weiterentwicklung der fachlichen und psychosozialen Kompetenzen

Laut Hillert & Schmitz (2004, 221) wird Supervision als Möglichkeit zur Vorbeugung und Entlastung verstanden und befähigt kritische berufliche Situationen besser und professioneller zu meistern sowie seine psychische und physische Gesundheit zu stabilisieren.

Fengler (2008, 35-64) erwähnt, dass Helfer oft über eine mangelnde Wertschätzung und Unterstützung ihrer Arbeit seitens der Institution klagen. Eine unzureichende Unterstützung ist nicht nur betriebsintern, sondern auch extern durch das Fehlen von Angeboten wie beispielsweise zur Supervision feststellbar.

Fazit: In allen theoretischen Konzepten zum Thema Supervision geht hervor, dass die Supervision als Möglichkeit zur Vorbeugung und Entlastung verstanden wird und befähigt kritische berufliche Situationen besser und professioneller zu meistern. Jedoch wurde das Gegenteil durch die Aussagen der Befragten festgestellt. Nur 13 von 33 sehen in der „Supervision“ eine Hilfe. Eine mögliche Begründung dafür könnte sein, dass nicht gerne über Haltungen, Wünschen, Zweifel und persönliche Belastungen mit einer fremden Person (Supervisor) gesprochen wird oder die Hemmschwelle zu gross ist, die eigenen Gedanken vor einer Gruppe zu erzählen. Vielleicht sitzt die problembezogene Person im Raum und verhindert somit ein konstruktives Gespräch. Ausserdem muss in Betracht gezogen werden, dass bei 34,1% der 41 Befragten das Angebot zur „Supervision“ in ihrer Institution nicht vorhanden ist, was sich in der Theorie auch bestätigt. Dementsprechend kann keine Aussage gemacht werden, ob für sie die „Supervision“ hilfreich ist oder nicht, da das Angebot nicht vorhanden ist. Ein weiterer Grund dafür könnte sein, dass den Institutionen zu wenig finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, um „Supervision“ anzubieten.

Indikator: Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume nutzen

Maslach & Leiter (2001, 65-68) gehen davon aus, dass Burnout ein Problem am Arbeitsplatz ist. Das Beste, was ein Unternehmen gegen Burnout beitragen kann, ist dem Menschen so viel Selbstbestimmung und Eigenverantwortung wie möglich zu geben, dass er über genügend Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume besitzt.

Laut Allenspach & Brechbühler (2005, 108-109) kann die Arbeitszufriedenheit durch Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume gefördert werden.

Fazit: Aus der Theorie geht hervor, dass die Förderung von Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume durch die Institution zentral ist, um die Arbeitszufriedenheit zu steigern und Burnout-Risiken vorzubeugen. Mehr als die Hälfte (28 von 39) der Befragten haben diese Strategie als sehr hilfreich empfunden. Dies könnte bedeuten, dass die Arbeitgebenden möglichst viel Entscheidungskompetenz ihren Mitarbeitenden schenken, was wiederum für die Arbeitgebenden als wichtig betrachtet wird, um effizienter arbeiten zu können. Ausserdem könnte dies für die Arbeitgebenden auch als Entlastung dienen, da sie Arbeiten delegieren können. Weiter könnte dies aufzeigen, dass die Arbeitgebenden den Mitarbeitenden viel Vertrauen schenken, was wiederum das Selbstvertrauen der Arbeitnehmenden stärkt. Daraus kann geschlossen werden, dass die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert wird.

Indikator : Betriebsinterne Psychologen
--

*Pines, Aronson & Kafry (2009, 127-128) erwähnen folgendes: Um dem Burnout entgegenzuwirken, erachten die Autoren es als sinnvoll einen **betriebsinternen Psychologen** oder **Sozialberater** zu engagieren, welcher als erste Anlaufstelle weitere Hilfeleistungen organisieren kann.*

Fazit: Pines, Aronson & Kafry hatten uns auf die betriebsinternen Psychologen aufmerksam gemacht. Jedoch stellte sich heraus, dass nur drei von 28 der Fachpersonen der Sozialen Arbeit diese betriebliche Massnahme als nützlich hielten. Sehr wahrscheinlich haben die meisten Institutionen zu wenig finanzielle Mittel zur Verfügung, um zusätzlich noch einen betriebsinternen Psychologen anzustellen. Ein zweiter Grund könnte sein, falls das Wort „Psychologe“ fällt, die Meisten zurückschrecken und das Angebot nicht in Betracht ziehen, weil es mit etwas Negativen in Verbindung gesetzt wird.

13 Verknüpfung der Erkenntnisse

Anschliessend folgt die Zusammenfassung der zentralsten Erkenntnisse des empirischen Teils. Im Theorieteil wurden mehrere persönliche Ressourcen und betriebliche Massnahmen beschrieben, welche einem Burnout entgegenwirken. Jedoch stellte sich heraus, dass die theoretischen Ansätze nicht immer mit der Praxis übereinstimmen.

Anhand der vorliegenden Studie geht hervor, dass für die Mehrheit der Professionellen der Sozialen Arbeit die im Fragebogen aufgelisteten persönlichen Ressourcen behilflich sind, um sich vom Arbeitsalltag zu entspannen sowie den Arbeitsbelastungen gerecht zu werden. Von den 14 Indikatoren, welche sich unter dem Kapitel „Bewältigungsstrategien nach der Arbeit“ befinden, wurden sechs als hilfreich betrachtet. Das beste Resultat widerspiegelte sich im Sport, was sich bei 35 von 41 der Professionellen der Sozialen Arbeit bestätigte. Eine Begründung dafür könnte sein, dass die Fachpersonen der Sozialen Arbeit ihre beruflichen Probleme mit Hilfe von Sport bekämpfen, so dass sie zu Hause wieder einen freien Kopf haben und sich ihre Gedanken nicht ständig um die Arbeit drehen. Das „Einnehmen von Medikamenten“ betrachtete keiner der Teilnehmenden als hilfreich. Im zweiten Teil „Bewältigungsstrategien während der Arbeit“ wurden 20 Indikatoren im Fragebogen aufgelistet, davon wurden 12 als hilfreich empfunden. Die grösste Zustimmung fanden die Bewältigungsstrategien „Organisation der Arbeit“ und „sich einen Überblick über die Arbeit verschaffen“. Überhaupt nicht als hilfreich angesehen wurde die „Einnahme von Medikamenten“ und „krank werden“.

Die am häufigsten angewendeten Bewältigungsstrategien wurden auch in der Theorie bestätigt. Es konnten niemals alle möglichen Ressourcen im Fragebogen berücksichtigt werden und es kann angenommen werden, dass viele der Professionellen der Sozialen Arbeit noch über andere Bewältigungsstrategien im Umgang mit Arbeitsbelastungen verfügen. Abschliessend kann gesagt werden, dass die Fachpersonen der Sozialen Arbeit durchaus über persönliche Ressourcen verfügen, um den Arbeitsbelastungen gerecht zu werden und sich vor einem allfälligen Burnout zu schützen. Dementsprechend gilt Hypothese 1 als teilweise verifiziert: *Sozialarbeiter und Sozialpädagogen im Raum Oberwallis verfügen über persönliche Ressourcen, um sich vor einem Burnout zu schützen.*

Im zweiten Teil der Studie ist ersichtlich, dass für die Mehrheit der Professionellen der Sozialen Arbeit die im Fragebogen aufgelisteten betrieblichen Massnahmen als nützvolle institutionelle Ressourcen betrachtet werden. „Abwechslungsreiche Arbeiten“ helfen den Professionellen der Sozialen Arbeit am meisten im Umgang mit Arbeitsbelastungen, was sich in der Theorie bestätigt. Im Gegensatz befindet sich „Sonderurlaub“ in der Rangliste an letzter Stelle. Von den 18 aufgelisteten Indikatoren kristallisierte sich heraus, dass zehn davon als hilfreich eingestuft wurden. Erstaunlich ist, dass bei 34.1% der 41 Befragten die Institution keine Supervision anbietet. Grund dafür könnte sein, dass in den Institutionen zu wenig finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt wird. Nur 13 von 33 sehen in der „Supervision“ eine Hilfe. Diese Aussage widerspricht sich in der Theorie, welche besagt, dass Supervision nach Fengler & Sanz (2011, 156-157) bei Erschöpfungszuständen am Arbeitsplatz eine effektvolle Hilfe ist. Bei denjenigen, welchen die Supervision geholfen hat, haben bemerkt, dass sie effizienter arbeiten können. Pines,

Aronson & Kafry (2009, 136) erwähnen, dass Weiterbildungen während der Berufstätigkeit eine effektvolle Hilfe sind im Umgang mit Arbeitsbelastungen. Auch diese theoretische Begründung stimmte nicht mit den Resultaten unserer Forschung überein, da weit weniger als die Hälfte diese Bewältigungsstrategie in Betracht ziehen. Falls die Weiterbildung als Hilfe empfunden wurde, kann gesagt werden, dass die Fachpersonen der Sozialen Arbeit dadurch effizienter arbeiten können. Dasselbe gilt auch bei der Förderung von Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume. Ganze 39% von 41 der Fachpersonen der Sozialen Arbeit stehen durch die „Anerkennung ihrer Arbeitskollegen“ weniger unter Druck. Abschliessend lässt sich zusammenfassen, dass auch die zweite Hypothese als teilweise verifiziert gilt: *Betriebliche Massnahmen, welche Sozialarbeiter und Sozialpädagogen zur Verfügung stehen, sind für sie hilfreiche institutionelle Ressourcen im Umgang mit Arbeitsbelastungen.*

Schlussfolgerungen und Ausblick

13.1 Stellungnahme zur Fragestellung

Über welche Ressourcen verfügen Sozialarbeiter sowie Sozialpädagogen, um die möglichen Belastungen und Risikofaktoren, welche einen Burnout-Prozess begünstigen, im Arbeitsalltag zu bewältigen?

Aufgrund des empirischen Teils konnte die Fragestellung wie folgt beantwortet werden:

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Professionellen der Sozialen Arbeit durchaus über persönliche Ressourcen verfügen, um sich vor einem Burnout zu schützen. Jedoch gibt es sicherlich noch zahlreiche andere Ressourcen, welche im Fragebogen nicht berücksichtigt wurden.

Die Ressourcen im Umgang mit Arbeitsbelastungen wurden in drei Kategorien aufgeteilt:

- Die im Fragebogen aufgelisteten Ressourcen, um sich vom Arbeitsalltag zu entspannen, wenden 43% der Befragten an.
- Die im Fragebogen aufgelisteten Ressourcen, welche im Umgang mit Arbeitsbelastungen helfen, nehmen 60% der Teilnehmenden in Anspruch.
- Die im Fragebogen aufgelisteten betrieblichen Massnahmen, welche im Umgang mit Arbeitsbelastungen helfen, wenden 56% der Befragten an.

Wie bereits erwähnt, verfügt die Mehrheit der Professionellen der Sozialen Arbeit über persönliche Ressourcen, welche sie vor einem Burnout schützen. Die meist angekreuzten persönlichen Ressourcen nach und während der Arbeit sind:

Ressourcen nach der Arbeit:

- Sport (35 von 41)
- Musik (34 von 41)
- Sich mit Freunden treffen (33 von 40)

Ressourcen während der Arbeit:

- Organisation der Arbeit (38 von 40)
- Sich einen Überblick über die Arbeit verschaffen (38 von 41),
- Zeitmanagement (37 von 41), Rat bei anderen suchen (37 von 41)
- Vergewissern, dass die Situation gemeistert wird (34 von 41)

Im zweiten Kapitel des Fragebogens wurde nach den betrieblichen Massnahmen gefragt, welche im Umgang mit Arbeitsbelastungen helfen. Die meist angekreuzten betrieblichen Massnahmen sind:

- Abwechslungsreiche Arbeiten (37 von 41)
- Geregelte Arbeitszeiten, welche genügend Freizeit gewährleisten (32 von 38)

- Probleme mit Arbeitskollegen offen ansprechen (34 von 41)
- Teilnahme an Teamsitzungen (33 von 41), Gespräche im Team, bei Vorgesetzten suchen (33 von 41)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass einige Ressourcen, welche in der Theorie als hilfreich betrachtet wurden, sich in der Praxis widersprechen. Die „Teilnahme an Supervision“ sowie die „Teilnahme an Weiterbildungen“ werden in den theoretischen Konzepten als sehr positiv angesehen, jedoch durch die Befragten als eher negativ wahrgenommen. Indikatoren wie: „Genussmittelkonsum“, „Einnahme von Medikamenten“ und „krank werden“ sind für die Teilnehmenden keine hilfreichen Ressourcen. Diese Bewältigungsstrategien werden gemäss Pines, Aronson und Kafry (1989; In Meidinger & Enders, 1997) als indirekt-passive Bewältigungsstrategien angesehen, welche das Verhalten der Person versuchen zu verändern. Für uns ist dies ein erfreuliches Ergebnis, da wir annehmen, dass die indirekt-passiven Bewältigungsstrategien nur für einen kurzen Zeitraum nützlich sind und sich auf die Dauer negativ auf die Gesundheit auswirken. Bei den betrieblichen Massnahmen sticht heraus, dass hilfreiche Ressourcen im Zusammenhang mit der Kommunikation im Team stehen.

14 Fazit für die Berufspraxis

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist eine Sensibilisierung zu dieser Thematik. Ausserdem sollte in Betracht gezogen werden, über welche persönlichen Ressourcen Professionelle der Sozialen Arbeit verfügen, um den Arbeitsbelastungen gerecht zu werden und welche betrieblichen Massnahmen den Fachpersonen im Umgang mit Arbeitsbelastungen helfen. Die Resultate des empirischen Teils dienen hauptsächlich zum besseren Verständnis der Situation der Professionellen der Sozialen Arbeit in Bezug auf ihre Ressourcen. Angesichts dessen wurde ein Flyer entwickelt, aus dem ersichtlich ist, welche Stressoren die Arbeitsbelastungen aufrechterhalten und über welche geeigneten Ressourcen Professionelle der Sozialen Arbeit verfügen sollten, um den Arbeitsbelastungen gerecht zu werden. Dieser Flyer soll ein Instrument für die Berufspraxis darstellen, welcher im Kapitel 14.3 vorgestellt wird.

14.1 Auswirkungen auf die Praxis und neue Vorgehensweisen

Zum Thema Ressourcen am Arbeitsplatz gibt es zahlreiche Veröffentlichungen und theoretische Grundlagen, welche in der vorliegenden Arbeit dargelegt wurden.

Hedderich (2009, 10) beschreibt, dass Burnout als ein dauerhafter, negativer und arbeitsbezogener Seelenzustand eines Menschen zu verstehen ist, welcher zuerst von Erschöpfung gezeichnet ist. Als mögliche Folgen können nach Rush (2011, 85-100) der Verlust des Lebenssinnes, die Verschlechterung des Selbstbildes und die Hoffnungslosigkeit sein. Poulsen (2009, 15-16) geht sogar davon aus, dass Burnout bis zu Depressionen, Angstzuständen und psychischen Zusammenbrüchen führen kann. Besonders im Bereich der helfenden Berufe lassen sich gemäss Pines, Aronson & Kafry (2009, 60-64) spezielle Belastungen herausarbeiten, welche ein Burnout begünstigen.

Dementsprechend muss bereits auf der institutionellen Ebene früh interveniert werden, damit die Fachkräfte der Sozialen Arbeit nicht in ein Burnout geraten. Es sollten gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen geschaffen werden, um den Professionellen der Sozialen Arbeit zu helfen ihren Alltag befriedigend und verantwortungsvoll zu bewältigen. Die Arbeit sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Demzufolge können die Institutionen auch profitieren, da sie gesunde und arbeitsfähige Mitarbeitende haben, welche Zufriedenheit am Arbeitsplatz ausstrahlen. Dies wiederum stärkt das Wohlbefinden am Arbeitsplatz und die Leistungsbereitschaft wird gesteigert. Nieder (121-122) betont, dass Strukturen und Prozesse des Unternehmens sowie das Verhalten der Führungskräfte das Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden beeinflussen. Vorgesetzte, welche es durch eine entsprechende Qualität ihrer Personenaufgaben fertig bringen für eine positive Stimmung zu sorgen, werden gesündere Mitarbeitende haben.

Die nachfolgenden Vorschläge wurden auf der Grundlage der Resultate des empirischen Teils ausgewählt.

Damit die Institutionen und auch die Professionellen der Sozialen Arbeit darauf sensibilisiert werden, kann diese Thematik mittels eines Vortrags der Öffentlichkeit vorgestellt werden. Uns ist bewusst, dass die meisten nachfolgend aufgeführten

Vorschläge für die Praxis nicht von Professionellen der Sozialen Arbeit umgesetzt werden können, sondern müsste von der Politik sowie der jeweiligen Institution bewilligt werden.

Weiterbildungen

Aus der Befragung geht hervor, dass nur 10 von 39 der Professionellen der Sozialen Arbeit „Weiterbildungen“ im Umgang mit Arbeitsbelastungen als zentral erachten. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Weiterbildungsangebote in Institutionen oft in Zusammenhang mit dem Berufsgebiet stehen. Eine Möglichkeit könnte sein, dass Institutionen ihre Weiterbildungsangebote für ihre Mitarbeitenden überdenken. Es ist genauso wichtig Weiterbildungen anzubieten, in denen die Möglichkeit besteht zu lernen, wie mit Arbeitsbelastungen umgegangen wird. Weiter kann auf die Folgen eines Burnouts aufmerksam gemacht werden. Wie bereits in der Einleitung beschrieben wurde (Heim, 2013, online) verdeutlichen die Zahlen der Baloise-Versicherung, dass im vergangenen Jahr der Arbeitsausfall aufgrund von Burnout stetig zugenommen hat. Die Schadenzahlen stiegen wegen psychischen Erkrankungen im Jahre 2012 auf 28.3% an. Dabei handelt es sich vor allem um Fälle, welche gemeinhin als Burnout bezeichnet werden.

Wir denken, die Institutionen sollten sich überlegen, wovon sie selber mehr profitieren. Von gestressten, kranken oder von motivierten, gesunden Mitarbeitenden?

Supervision

Weiterhin erstaunte uns das Resultat, dass bei 34.1% der Befragten kein Angebot zur Supervision besteht und nur 13 das Angebot als Hilfe betrachten. Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass es in der Supervision hauptsächlich darum geht, wie die Beziehung zum Klienten verbessert und wie gegenüber dem Klienten professioneller reagiert werden kann. Es werden Fallbeispiele für die berufliche Praxis diskutiert und reflektiert. Unseres Erachtens sollten durch die Professionellen der Sozialen Arbeit sowie durch die Institutionen ein Gefäss geschaffen werden wie beispielsweise einmal im Jahr ein Treffen mit anderen Fachpersonen der Sozialen Arbeit, wo man sich über persönliche Arbeitsbelastungen austauschen kann. Es sollte die Gelegenheit geboten werden, dass man von den Erfahrungen anderer profitieren kann. Durch den persönlichen Austausch kann das Selbstvertrauen von jeder einzelnen Fachperson wachsen, da sie mit ihren Arbeitsbelastungen nicht alleine da steht und ihre Ängste und Sorgen mit den anderen teilen kann.

14.2 Handlungsansätze

Die nachfolgenden Handlungsansätze für die Praxis sind weniger auf theoretische Hintergründe als vielmehr auf praxisnahe Möglichkeiten begrenzt. Zum Schluss möchten wir damit das Ziel erreichen, den Professionellen der Sozialen Arbeit Tipps zu geben, wie mit belastenden Situationen im Arbeitsalltag umgegangen werden kann. Weiterhin, wie bereits prophylaktisch reagiert werden kann, so dass es gar nicht zu einer Überbelastung am Arbeitsplatz kommen kann und sie sich dadurch vor einem allfälligen Burnout schützen können.

Dazu wird auf drei persönliche Ressourcen am Arbeitsplatz eingegangen: „Überblick über die Arbeit verschaffen“, „Organisation der Arbeit“ und „Zeitmanagement“. Weiterhin auf drei betriebliche Massnahmen: „Probleme mit Arbeitskollegen offen ansprechen“, „Teilnahme an Teamsitzungen“ „Gespräche im Team/bei Vorgesetzten suchen“, welche Ruth C. Cohn in der themenzentrierte Interaktion beschreibt. Diese Ressourcen wurden ausgewählt, da sie den Professionellen der Sozialen Arbeit im Umgang mit Arbeitsbelastungen geholfen haben.

14.2.1 Zeitmanagement

Damit ein Überblick über die tägliche Arbeit verschafft werden kann, um die Arbeit effizient zu organisieren, muss die Zeit für die entsprechenden Aufgaben richtig eingeplant werden. Wir wählten zum Zeitmanagement die Theorie von Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, da er ein führender Zeitmanagement-Experte in Deutschland ist.

„Das Ziel des Zeitmanagements liegt darin, durch Planung und Prioritätensetzung die eigene Zeit zu beherrschen statt von ihr unter Druck gesetzt zu werden.“

(Seiwert, 2006, 21)

Seiwert (2006, 6) beschreibt, dass viel Energie und Zeit verpufft wird, da klare Ziele, Planung, Prioritäten und Übersicht fehlen. Zeitmanagement beinhaltet, dass die eigene Arbeit und Zeit beherrscht wird, statt sich von ihnen beherrschen zu lassen. Das Ziel besteht darin, dass die Arbeits- und Leistungserfolge gesteigert werden und mehr Zeit für andere wichtige Dinge gewonnen wird wie zum Beispiel für Freizeit, Familie, Freunde usw. Nur mittels eines effektiven Zeitmanagements können tägliche Aufgaben und Aktivitäten ohne Überforderung bewältigt werden.

Zeitdiebe erfassen

Zu Beginn ist es gemäss Seiwert (2006, 14) essentiell, dass die Zeitdiebe erfasst und identifiziert werden. Dazu gehören die Störfaktoren, welche einem ständig Zeit rauben (beispielsweise andauernde Telefonanrufe, lange Besprechungen, welche zu keinem Ziel führen, das Fehlen einer klaren Zielsetzung). Die Zeitdiebe können mit Hilfe eines Mind-Maps dargestellt werden, so dass ein Überblick entsteht, wofür die Zeit verwendet wird. Weiter sollte überlegt werden, weshalb für diese Bereiche so viel Zeit benötigt wird und welche Lösungsideen sich anbieten. Falls systematisch an sie herangegangen wird, kann mehr Zeit für Wesentliches eingeplant werden.

Zielsetzung

Seiwert (2006, 23-25) geht davon aus, dass ohne Zielsetzung auch die beste Zeitplanung und Arbeitsmethodik nicht erfolgsversprechend sein wird. Wie kann etwas erreicht werden, wenn man nicht darüber Bescheid weiss? Nur wer Ziele definiert, behält an einem stressigen Arbeitstag den Überblick. Überdies hilft eine konkrete Zielsetzung seine eigenen Fähigkeiten optimal einzusetzen. Dabei werden die unbewussten Kräfte auf Tun ausgerichtet (Selbstmotivation und Selbstdisziplin werden gestärkt). Die Zielsetzung verfolgt vier Schritte:

1. Ziele definieren
2. Massnahmen planen
3. Aktivitäten realisieren
4. Zielerreichung kontrollieren

Bei der Zielsetzung sollte man sich immer bewusst sein, welche Aktivität einen grossen Einfluss auf das gewünschte Endergebnis hat. Die Zielsetzung ist der erste Schritt eines erfolgreichen Zeitmanagements. Es muss als erstes überlegt werden, was in einer bestimmten Zeit erreicht werden möchte. Jedes Ziel hat nur dann Sinn, wenn ein zeitlicher Rahmen abgesteckt wird, innerhalb dessen man das Ziel erreichen möchte. Anschliessend muss festgelegt werden, mit welchen Mitteln/Massnahmen man an das Ziel kommen möchte. Eine ständige Kontrolle dieses Prozesses ist unerlässlich, welche auch Änderungen erfordern können. Weiterhin sollte überlegt werden, welche persönlichen Mittel und Ressourcen zur Verfügung stehen, um das Ziel zu erreichen.

Tagesplan erstellen

*Die überschaubarste Einheit jeder systematischen Zeitplanung ist die Tagesplanung.
(Seiwert, 2006, 43)*

Ein weiterer Tipp nach Seiwert (2006, 36-43) ist, dass die Zielsetzung schriftlich geplant wird, da ein schriftlich fixierter Plan den psychologischen Effekt einer Selbstmotivation zur Arbeit hat. Mittels eines Tagesplans geht das Unerledigte nicht verloren und die Erfolge können gesteigert werden, indem der Zeitbedarf und die Störzeiten besser eingeschätzt und Pufferzonen für Unvorhersehbares eingeplant werden können. Demzufolge erleichtert es den Überblick über die Planung und die zu erreichenden Ziele. Schriftliche Zeitpläne können in einem separaten Ordner gesammelt werden und stellen automatisch eine Dokumentation der geleisteten Arbeit dar. Um den Tagesplan sinnvoll zu gestalten, wird auf die A-L-P-E-N-Methode verwiesen, welche nur acht Minuten Planungszeit in Anspruch nimmt. Diese Methode hilft sich nur auf das Wesentliche zu konzentrieren, so dass ein besserer Überblick über die Arbeit geschaffen wird, um seinen Tag effektiv zu planen.

A: Aufgabe, Aktivitäten und Termine aufschreiben	Ein Formular in Rubriken aufteilen und darin notieren, was am betreffenden Tag alles erledigt werden soll.
L: Länge (Dauer) der Aktivitäten schätzen	Den Zeitbedarf für jede einzelne Aktivität realistisch einschätzen. Dadurch wird konzentrierter gearbeitet und Störungen werden wesentlich konsequenter unterbunden, da für eine bestimmte Aufgabe auch eine bestimmte Zeit vorgegeben wird.
P: Pufferzeiten reservieren	Es soll nur einen bestimmten Teil der Arbeitszeit verplant werden (ca. 60%). Der Rest soll für Unvorhersehbares eingeplant werden.
E: Entscheidungen treffen	Erfahrungsgemäss neigt man eher dazu mehr als 60% der verfügbaren Zeit zu verplanen. Deshalb muss der Aufgabenkatalog auf ein realistisches Mass zusammengestrichen werden. Dies wird erreicht, indem man sich Prioritäten setzt , Kürzungen vornimmt oder Arbeiten delegiert .
N: Nachkontrolle, Unerledigtes übertragen	Falls eine Aktivität mehrmals von einem Tagesplan in den nächsten übertragen wird, muss überlegt werden, was für Konsequenzen es hätte, diese nicht zu erledigen und dann zu entscheiden, ob die Tätigkeit dringend erledigt werden muss oder die Aufgabe von der Liste gestrichen werden kann.

Prioritäten setzen: Seiwert (2006, 49-52) erklärt, falls das Gefühl entsteht, dass für gewisse Aufgaben keine Zeit mehr übrig bleibt, müssen Prioritäten gesetzt werden. Es müssen die zu erledigenden Tätigkeiten nach ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit aufgeteilt und eine Rangliste erstellt werden. Der Autor verweist auf die ABC-Analyse. A: sehr wichtige Aufgaben und können nicht delegiert werden, B: wichtige Aufgaben und sind teilweise delegierbar, C: weniger wichtige Aufgaben sind diejenigen mit dem geringsten Wert für die Erfüllung einer Funktion, haben aber den grössten Anteil an der Menge der Arbeit. Dazu gehören beispielsweise Routinearbeiten wie Papierkram, Lesen, Telefonieren, Korrespondenz usw. Die ABC-Analyse funktioniert am besten, wenn folgendermassen vorgegangen wird:

- eins bis zwei A-Aufgaben pro Tag (ca. drei Stunden Ausführungszeit)
- zwei bis drei B-Aufgaben pro Tag (ca. eine Stunde Ausführungszeit)
- den Rest für C-Aufgaben pro Tag (ca. 45 Minuten Ausführungszeit)

Arbeiten delegieren: Seiwert (2006, 54) weist darauf hin, dass der Schlüssel zum Erfolg in punkto „Delegieren“ die Bereitschaft zum Delegieren (das Wollen) und die Fähigkeit zu delegieren (das Können) ist. Delegation kann entlastend wirken und es wird Zeit gewonnen, sich den A-Aufgaben zu widmen. Man sollte sich folgendes überlegen:

- Was soll getan werden (Inhalt)?
- Wer soll es tun (Person)?
- Warum soll er/sie es tun (Motivation, Ziel)?
- Wie soll er/sie es tun (Umfang, Details)?
- Wann soll es erledigt sein (Termine)?

Abschliessend erwähnt Seiwert (2006, 60), dass es sich bewährt hat sich in aller Ruhe auf den Tag einzustellen, bevor mit der Arbeit begonnen wird sowie den Arbeitstag ohne Stress abzuschliessen und sich innerlich auf den Abend und die Freizeit einzustellen.

*Die Einstellung, mit der Sie Ihre Arbeit angehen, wie Sie den Tag beginnen, kann grossen Einfluss haben auf Ihren Erfolg.
(Seiwert, 2006, 61)*

14.2.2 Themenzentrierte Interaktion

Die Universität Hannover, Institut für Erziehungswissenschaften (s.d., online) erklärt, dass Ruth C. Cohn (Psychoanalytikerin) das Konzept der „Themenzentrierten Interaktion“ (TZI) entwickelte, welches sich auf Gruppenprozesse und Teamarbeit bezieht. Mittels dieses Konzepts sollen Gruppen zu einer effizienteren und befriedigenderen Kommunikation finden. Ruth C. Cohn geht davon aus, dass es zentral ist Individualität und Gemeinschaftlichkeit dem Wert nach als gleichwertig und nicht als gegensätzlich anzusehen, sondern als Komplementärserscheinungen zu betrachten sind. Sie führt fort, dass Individualität nur dann entstehen kann, wenn eine Gemeinschaft da ist, aus der eine Person ihre eigenen Fähigkeiten erlernt. Gemeinschaft kann nur entstehen, wenn verschiedene Personen kooperieren und sich gegenseitig ergänzen. Das TZI beruht auf dem nachfolgenden Dreieck-Modell:

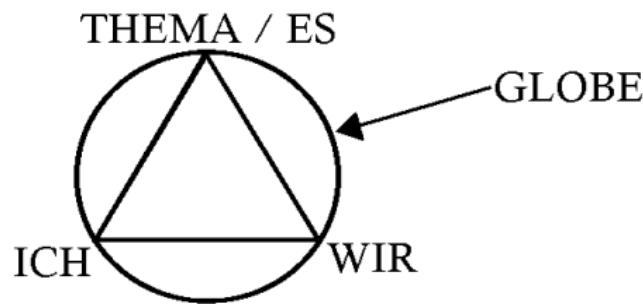


Abbildung 22 - TZI-Modell

(Universität Hannover. Institut für Erziehungswissenschaften, online)

Die Gruppe wird in vier Dimensionen betrachtet, welche den Gruppenprozess bestimmen:

1. **Ich:** Fähigkeiten, Verhalten und Persönlichkeit eines Gruppenmitglieds
2. **Wir:** Interaktion, Kommunikation, Kultur und Dynamik der Gruppe
3. **Thema:** Anliegen, Auftrag, Sache, Ziele der Arbeit
4. **Globe:** Umfeld in sozialer, ökologischer, ökonomischer, technischer, räumlicher und zeitlicher Hinsicht

Im TZI wird davon ausgegangen, dass alle Gruppenmitglieder am effektivsten sind, wenn sich die Pole des Ich-Wir-Themen-Dreiecks in einem Gleichgewicht befinden. Damit in einer Gruppe gut kommuniziert werden kann, ist es hilfreich, dass bestimmte Regeln eingehalten werden. Diese dienen zur Strukturierung und der Ausgewogenheit des Gesprächsverlaufs. Hierfür hat Ruth C. Cohn ausgehend von drei Axiomen und zwei Postulate 10 Hilfsregeln entwickelt. Anschliessend werden die zwei Postulate aufgeführt und dann eine Zusammenfassung der Hilfsregeln präsentiert:

Postulate

1. **Sei deine eigene Leitperson:** Jeder ist für seine eigenen Äusserungen und Taten verantwortlich. Sei dir deinen inneren Gegebenheiten und die deines Umfeldes bewusst.
2. **Störungen haben Vorrang:** Probleme offen ansprechen. Wenn Störfaktoren nicht gelöst werden, verhindert oder erschwert dies den Gruppenprozess und das persönliche Wachstum. Die eigenen Emotionen bzw. Störungen der Teammitglieder müssen akzeptiert und ernst genommen werden und sollten thematisiert und gemeinsam gelöst werden.

Hilfsregeln

Die TZI-Hilfsregeln sind Kommunikationshilfen und Interventionstechniken, welche den Umgang mit den Axiomen und Postulaten unterstützen. Sie sollen helfen in Gruppensituationen bewusst zu handeln:

- Mit Verallgemeinerungen soll zurückhaltend umgegangen werden.
- Bei einer Fragestellung soll gesagt werden, weshalb man die Frage stellt und was die Frage für einen bedeutet. Sprich immer per ich und nicht per „man“ oder „wir“.

- Sei authentisch und selektiv mit der eigenen Kommunikation und überdenke vorher, was du sagst und tust.
- Es soll zurückhaltend mit Interpretationen umgegangen werden. Sprich deine persönlichen Reaktionen aus.
- Beachte die Signale aus deiner Körpersphäre und auch die bei anderen Teilnehmenden.

14.3 Flyer für die Professionellen der Sozialen Arbeit

Der vorliegende Flyer wurde infolge der Resultate der Bachelorarbeit erarbeitet. Ziel ist es auf mögliche Stressoren am Arbeitsplatz aufmerksam zu machen. Weiterhin sollen die Fachpersonen der Sozialen Arbeit auf die verschiedenen Bewältigungsstrategien im Umgang mit Arbeitsbelastungen sensibilisiert werden, um sich vor einem allfälligen Burnout zu schützen.



Abbildung 23 - Flyer Arbeitsinstrument zur Vorbeugung von Burnout



Abbildung 24 - Flyer Arbeitsinstrument zur Vorbeugung von Burnout

15 Grenzen, Ausblick und weitere Fragestellungen

Bei der Erarbeitung der vorliegenden Bachelorarbeit sind wir an Grenzen gestossen. Diese werden im nachfolgenden Kapitel näher erläutert, reflektiert und mögliche Verbesserungsvorschläge aufgezeigt.

15.1 Grenzen und Möglichkeiten

Im Laufe unseres Lernprozesses wurden wir mit einigen Schwierigkeiten konfrontiert:

Uns ist bewusst, dass mit der vorliegenden Studie nur ein kleiner Teil des grossen Kuchens erfasst werden konnte und sie deshalb nicht repräsentativ ist. Da das Oberwallis sehr klein ist, wollten wir die Teilnehmenden nicht darüber befragen, in welcher Institution sie tätig sind und mit welcher Klientengruppe sie zusammenarbeiten, um dem Datenschutz gerecht zu werden. Deshalb konnte zur Repräsentativität keine Stellung genommen werden, da wir nicht wissen welche Institution den Fragebogen ausgefüllt hat. Demzufolge konnte nicht herausgefunden werden, ob eine Durchmischung der Institutionen garantiert ist.

Es gibt zahlreiche Ressourcen, welche im Umgang mit Arbeitsbelastungen angewendet werden können. Angesichts dessen musste die Auswahl zur Erstellung des Fragebogens eingeschränkt werden, was in der Anfangsphase des Prozesses eine Schwierigkeit darstellte. Nach reichlicher Überlegung, Diskussionen mit den Dozenten und untereinander, gelang es uns auf die für uns zentralsten Ressourcen zu beschränken. Hätte man beispielsweise vor der Erstellung des Fragebogens ein „kleines“ Interview mit zwei Professionellen der Sozialen Arbeit durchgeführt und sie danach gefragt, welche persönlichen Ressourcen sie im Umgang mit Arbeitsbelastungen anwenden, dann wäre die Auswahl der möglichen Ressourcen sicherlich einfacher gefallen.

Bei einigen Institutionen (Tagesstätten) musste die Rücksendefrist verlängert werden, da die Fragebogen während den Herbstferien verteilt wurden. Hätte man sich im Voraus darüber informiert, so hätte man sich diese Arbeit erspart.

Eine weitere Grenze der vorliegenden Forschung bestand darin, dass im Fragebogen von allgemeinen Arbeitsbelastungen ausgegangen wurde. Dementsprechend konnte kein differenziertes Bild darüber gemacht werden, welche Ressourcen in welchen Belastungssituationen für die Fachpersonen der Sozialen Arbeit geeignet sind. Dies hätte den Rahmen der Bachelorarbeit gesprengt. Um diese Frage zu erörtern, würde sich sicher eine qualitative Studie eignen.

Beim Fragebogen musste auch die Antwortkategorie „keine Angabe“ berücksichtigt werden, damit für diejenigen Personen, welche zur Frage keine Stellung beziehen konnten, auch eine passende Antwortkategorie vorhanden war, so dass das Resultat nicht verfälscht wurde. Demgemäss konnte mittels der Befragung nicht herausgefunden werden, ob die jeweilige Person, welche von dieser Antwortkategorie Gebrauch machte, auf die Frage keine Antwort geben konnte oder die Frage für sie nicht zutraf. Oder

beispielsweise ob die jeweilige Ressource noch nie angewendet wurde oder im Betrieb nicht zur Verfügung gestellt wird und sie deshalb nicht wissen, ob die jeweilige Ressource möglicherweise hilfreich wäre. Dies hätte mittels einer qualitativen Studie vermieden werden können.

Weiter hatten wir ebenfalls Mühe die einzelnen theoretischen Begriffe auseinanderzuhalten, da die verschiedenen Autoren teilweise unterschiedliche Begriffe verwendet haben, jedoch vom Gleichen sprachen. Ein Beispiel dafür ist: Schutzfaktoren vs. Ressourcen.

Ausserdem sind wir mit dem Programm „Sphinx Plus² Desktop“ an unsere Grenzen gestossen, da dieses Programm für uns Neuland war und die Einführung lange vor der Erstellung des Fragebogens erfolgte. Deshalb mussten wir uns zahlreiche Videos ansehen und die 100-seitige Anleitung durchlesen, um mit diesem Programm arbeiten zu können. Bereits die Vorarbeit war mit einem enormen Zeitaufwand verbunden. Nach der Erstellung des Fragebogens musste das Layout in Angriff genommen werden. Die Möglichkeiten in punkto Layout waren sehr eingeschränkt. Anschliessend folgte die Erstellung der Tabellen, was zusätzlichen Stress verursachte, da nach jedem Neustart Daten verloren gegangen sind, welche wiederum neu erstellt werden mussten. Trotzdem muss gesagt werden, dass wir bei einer nächsten Arbeit diese Vorarbeit nicht mehr leisten müssen und uns die Grenzen des Programms bereits bekannt sind. Beim nächsten Mal würden wir bereits zu Beginn uns mit diesem Programm auseinandersetzen und den Fragebogen direkt im Programm „Sphinx Plus² Desktop“ erstellen, um effizienter arbeiten zu können.

15.2 Weiterführende Fragestellungen

Aufgrund der durchgeführten Bachelorarbeit kristallisierten sich noch weitere interessante Fragestellungen heraus. Einige Überlegungen konnten in der Studie leider nicht berücksichtigt werden, da es ansonsten den Rahmen der vorliegenden Arbeit gesprengt hätte.

- Innerhalb der ausgewerteten Studie wäre es interessant, den Zusammenhang zwischen den angewendeten Ressourcen und den verschiedenen möglichen Belastungsfaktoren in helfenden Berufen zu untersuchen.
- Interessant wäre, ob geschlechtsspezifische Unterschiede zwischen den angewendeten Ressourcen bestehen.
- Weiter stellte sich durch die Forschung heraus, dass die betrieblichen Massnahmen wie Supervision und Weiterbildungen für die Mehrheit der Befragten nicht sehr hilfreich waren im Umgang mit Arbeitsbelastungen. Es wäre spannend, die Gründe dafür zu erfahren. Dies wäre mittels einer qualitativen Studie möglich.
- In der vorliegenden Studie haben wir uns auf Oberwalliser Institutionen beschränkt. Spannend wäre zu erfahren, ob die Ergebnisse der Untersuchung ähnlich ausfallen würden, wenn die Studie nicht im Oberwallis durchgeführt wird.
- Ausserdem wäre es höchst interessant qualitative Interviews durchzuführen, um vertiefere Erkenntnisse zu anderen Ressourcen, welche in der vorliegenden Studie nicht aufgelistet wurden, gewinnen zu können.

- Ob es einen Unterschied zwischen dem Ober- und Unterwallis in Bezug zu dieser Thematik gibt, wäre sicherlich auch interessant gewesen. Anschliessend könnten die Resultate miteinander verglichen werden.
- Eine weitere Möglichkeit wäre, diese Thematik aus Sicht der Arbeitgebenden (Leitungspositionen) zu erforschen. Eine weitere mögliche Frage könnte sein: Welche betrieblichen Massnahmen bieten die jeweiligen Institutionen an, um das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden zu stärken?

15.3 Persönliches Fazit zum Lernprozess

15.3.1 Persönliches Fazit Daria Pannatier

Durch die Bachelorarbeit habe ich einiges gelernt. Da wir unsere Arbeit zu zweit absolviert haben, musste ich lernen, wie ich mich organisieren soll. Wir konnten anfangs den theoretischen Teil sehr gut aufteilen. Danach folgte der empirische Teil, welchen wir zusammen erarbeiten mussten. Da wir beide zu 80% arbeitstätig sind, war es nicht immer einfach Zeit zu finden und rasch voranzukommen. Mir wurde bewusst, dass wir uns an ein gemeinsames Arbeitstempo anpassen mussten.

Zudem bin ich Gruppenleiterin einer Tagesstätte, was bedeutet, dass ich oft Projekte zuhause vorbereiten muss. Es gab Momente, an denen ich mir dachte, dass ich genug habe. Dank den Recherchen habe ich gelernt, wie ich auf mein Innerstes hören kann und entwickelte neue Ressourcen, welche mich vor zusätzlichem Stress schützten.

Melanie und ich konnten uns sehr gut ergänzen. Deshalb bin ich froh, dass ich mit ihr zusammen diese Arbeit schreiben durfte. Sie bewies besonders grosse Kompetenzen in vielen theoretischen Fragen. Ich hatte dagegen meine Stärken im empirischen Teil. An dieser Stelle vielen Dank an Melanie.

Ausserdem konnte ich lernen, wie eine quantitative Studie durchgeführt wird. Während meines Studiums habe ich schon einige Male Interviews transkribiert und analysiert. Da ich sehr neugierig bin und immer etwas Neues dazulernen will, entschieden wir uns für die quantitative Studie. Es war sehr interessant sich etwas Neues anzueignen. Dennoch muss ich sagen, dass das Programm „Sphinx Desktop Plus²“ seine Makel hat. Ich habe mich einige Male über dieses Programm genervt, weil wir viele Male die Daten erneut eingeben mussten, was wiederum ein grosser Zeitverlust war. Nachdem alle Daten fertig gestellt werden konnten, war ich sehr beruhigt.

Am besten gefielen mir die abwechslungsreichen Besuche bei den verschiedenen Institutionen. Zudem erachtete ich das Interpretieren der Daten als sehr spannend.

Ich bin sehr froh dieses persönliche Fazit schreiben zu dürfen, da es für mich bedeutet, dass diese Bachelorarbeit bald zu Ende ist. Es war eine anstrengende aber auch interessante Zeit.

Ich bedanke mich auch recht herzlich bei unserer Begleitdozentin Dorothea Köppel. Zudem grosses Lob an Frau Astrid Mattig, welche uns in der quantitativen Studie unterstützte.

15.3.2 Persönliches Fazit Melanie Truffer

Für mich war die Erarbeitung dieser Bachelorarbeit eine grosse Herausforderung, da dieser Prozess für mich Neuland war. Insgesamt waren wir ca. 1 ½ Jahre damit beschäftigt und es war eine sehr intensive Zeit. Zu Beginn wollte ich die Arbeit alleine durchführen, doch bei der ersten Einarbeitung in das Thema bemerkte ich, dass es sicherlich viel mehr Spass bereiten würde eine Forschungsarbeit zu zweit durchzuführen und von den Ideen anderer zu profitieren. Ich bin sehr froh, dass ich die Arbeit mit Daria durchgeführt hatte und über den ganzen Prozess hinweg immer jemand da war, mit dem ich mich absprechen konnte. Schwierigkeiten konnten miteinander diskutiert und Glücksmomente gemeinsam geteilt werden.

Zu Beginn des Prozesses fokussierten wir uns darauf eine geeignete Fragestellung zum Thema zu finden. Daria und ich hatten den Kopf voller Ideen und dies stellte sich anfangs als Schwierigkeit dar, da wir uns nur schwer eingrenzen konnten. Durch vermehrtes Einlesen in die Thematik und Diskussionen untereinander waren wir mit der ausgewählten Fragestellung äusserst zufrieden, was sich bis zum Schluss bewährte. Der Prozess war geprägt von vielen Arbeitsstunden, prozessbedingten Rückschritten, Glücksmomenten und der Reflexion in Bezug auf die Thematik.

Ich persönlich habe während diesem Prozess sehr viel gelernt. Ich konnte mich mit dem wissenschaftlichen und empirischen Arbeiten auseinandersetzen und hatte gelernt, wie eine quantitative Forschung durchzuführen ist. Das Arbeiten mit dem Programm „Sphinx Desktop Plus²“ war nicht immer einfach, da vielmals die Daten grundlos gelöscht wurden und sie wiederum neu erstellt werden mussten. Das waren Momente, in denen ich am liebsten alles hingeworfen hätte. Die Gespräche mit den Experten war für mich eine Bereicherung, da ich von deren Wissen enorm profitieren konnte. Am spannendsten fand ich den empirischen Teil, da wir die Ergebnisse auswerten konnten. Desto intensiver ich mich mit dem Thema befasste, umso bewusster wurde mir, wie wichtig es ist, dass ein Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben besteht.

Das letzte halbe Jahr war für mich die intensivste Zeit, da ich neben der Bachelorarbeit noch zu 80% arbeitstätig bin. Anfangs dachte ich, dass das hohe Arbeitspensum eine Schwierigkeit darstellen könnte, doch Daria arbeitete auch zu 80% und wir konnten uns sehr gut organisieren. Wir arbeiteten jeweils am Freitag und an den Wochenenden an der Bachelorarbeit. Es war nicht immer einfach, da wir beide sehr wenig Freizeit hatten und ständig mit der Bachelorarbeit beschäftigt waren. Dennoch blieb mein Interesse für das Thema noch bis heute bestehen und ich bin dankbar, dass ich die Arbeit mit Daria erfassen konnte, welche mich immer wieder aufs Neue motiviert hat. Wir ergänzten uns sehr gut. Ihre hervorragenden Ideen und ihre reflektive Auseinandersetzung mit dem Thema habe ich sehr geschätzt. Dafür möchte ich Daria von Herzen danken.

16 Quellenverzeichnis

ALLENSPACH, Marcel. BRECHBÜHLER, Andrea. *Stress am Arbeitsplatz. Theoretische Grundlagen, Ursachen, Folgen und Prävention*. Bern: Hans Huber, 2005.

ANTONOVSKY, Aaron. *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Deutsche Herausgabe von Alexa Franke. Tübingen: Dgvt-Verlag, 1997.

BARTHOLDT, Luise. SCHÜTZ, Astrid. *Stress im Arbeitskontext. Ursachen, Bewältigung und Prävention*. Basel: Beltz, 2010.

BERUFSVERBAND FÜR COACHING, SUPERVISION UND ORGANISATIONSBERATUNG. *Beratungsformat Supervision* [online]. s.l. 2012, s.d. URL: <http://www.bso.ch/beratung/beratungsformate/supervision.html> (25.10.2013).

BRUCKS, Schüffel. KÖNNER Johnen. SCHNYDER Lamprecht. „Grundelemente des Salutogenesekonzepts“. In: *Handbuch der Salutogenese. Konzept und Praxis*. Wiesbaden: Ullstein Medical Verlagsgesellschaft mbH & Co, 1998. S. 2-3.

BURISCH, Matthias. *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Zahlreiche Fallbeispiele. Hilfen zur Selbsthilfe*. 4. Aufl. Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag, 2010.

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR SUPERVISION E.V. *Supervision. Ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit* [online]. Köln: 2012, s.d. 8. Aufl. URL: http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/12/grundlagenbroschuere_2012.pdf (25.10.2013).

DIEKMANN A. *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 16. Aufl. Reineck bei Hamburg: Rowolt Taschenbuch, 2007.

DÖRR, Margret. MÜLLER, Burkhard (Hrsg.). *Nähe und Distanz. Ein Spannungsfeld pädagogischer Professionalität*. 2. Aufl. Weinheim: Juventa, 2007.

ENZLER DENZLER, Ruth. *Karriere statt Burnout. Die Drei-Typen-Strategien der Stressbewältigung für Führungskräfte*. Zürich: Orell Füssli, 2009.

ENZMANN, Dirk. KLEIBER, Dieter. *Helfer-Leiden: Stress und Burnout in psychosozialen Berufen*. Heidelberg: Roland Asanger, 1989.

FENGLER Jörg. SANZ, Andrea (Hrsg.). „Einzelsupervision“. In: *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. Stuttgart: Klett-Cotta, 2011. S. 156-157.

FENGLER, Jörg. *Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation*. 7. Aufl. München: Klett-Cotta, 2008.

FREUDENBERGER, Herbert J. NORTH, Gail. „Der Burn-out-Zyklus“. In: *Burn-out bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins*. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch GmbH, 1994. S. 121-155.

GABRIEL, Thomas. „Resilienz – Kritik und Perspektiven“. In: ZEITSCHRIFT FÜR PÄDAGOGIK. [online]. Jg. 51, 2005, nr. 2, 207. URL: http://www.pedocs.de/volltexte/2011/4749/pdf/ZfPaed_2005_2_Gabriel_Resilienz_Kritik_Perspektiven_D_A.pdf (27.09.2012).

GERRIG, Richard J. ZIMBARDO, Philip G. *Psychologie*. Paris: Pearson Education France, 2008.

GRÜNBECK Mareike, BERGER Christa. „Schutzfaktoren bei Kindern und Jugendlichen – Stand der Forschung zu psychosozialen Schutzfaktoren für Gesundheit“. In: STADT ZÜRICH. SUCHTPRÄVENTIONSSTELLE. [online]. s.l. 2009, s.d. URL: http://www.stadtzuerich.ch/content/dam/stzh/ssd/Deutsch/Gesundheit%20Praevention/Suchtpraevention/Publikationen%20und%20Broschueren/Grundlagenpapiere/Bericht_Schutzfaktoren.pdf (27.09.2011).

GUSSONE, Barbara. SCHIEPEK, Günter. *Die Sorge um sich. Burnout-Prävention und Lebenskunst in helfenden Berufen*. Tübingen: Dgvt-Verlag, 2000.

HEDDERICH, Ingeborg. „Definitionsprobleme“. In: *Burnout: Ursachen, Formen, Auswege*. München: Verlag C.H Beck of oHG, 2009. S. 10-12.

HEIM, Michael. „Burnout-Fälle werden teurer“. In: *Der Sonntag*. Jg. s.d. Nr. 2, Januar 2013. S. 23.

HILLERT, Andreas. SCHMITZ, Edgar (Hrsg.). „Supervision als fortführendes Angebot“. In: *Psychosomatische Erkrankungen bei Lehrerinnen und Lehrern*. Stuttgart: Schattauer, 2004. S. 221.

HORSBURGH, Martha. „Salutogenese. Ursprünge der Gesundheit und Kohärenzgefühl“. In: HILL RICE, Virginia (Hrsg.). *Stress und Coping. Lehrbuch für Pflegepraxis und –wissenschaft*. Bern: Hans Huber, 2005. S. 209-216.

INNSBRUCK PRANTL, Natalie. „Das Konzept Work-Life-Balance eingebettet in die beiden Hauptlebensbereiche „Arbeit“ und „Freizeit“. In: SPRINGERLINK [online]. s.l. s.d. URL: http://download.springer.com/static/pdf/104/art%253A10.1007%252Fs11613-005-0119-1.pdf?auth66=1383669467_e841963ba7b055f53f04d148fd343dfc&ext=.pdf (25.09.2012)

KALBERMATTER, Marc. Interview mit Pannatier Daria und Truffer Melanie. *Professionelle der Sozialen Arbeit und ihrer Ressourcen gegen Burnout*. Sozialmedizinisches Zentrum, Brig. (03.05.2013).

KASTNER, Michael. „Prävention in der Arbeitswelt“. In: SPRINGERLINK MEDIZIN VERLAG [online]. s.l. 2007, s.d. URL: http://download.springer.com/static/pdf/149/art%253A10.1007%252Fs00278-006-0516-8.pdf?auth66=1383662475_06a942b947336a7a73142e345f3474b3&ext=.pdf (01.10.2012).

KERNEN, Hans. *Burnout-Prophylaxe. Erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement*. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt, 1997.

KERNEN, Hans. MEIER, Gerda. *Achtung Burn-out. Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement*. Stuttgart/ Wien: Haupt, 2008.

KOCK Uwe, BROICH Karl. „Das Burn-out-Syndrom“. In: SPRINGERLINK MEDIZIN VERLAG [online]. s.l. 2012, s.d. URL: <http://www.springerlink.com/content/r8606562321q41w7/fulltext.pdf> (15.05.2012).

LAZARUS, Richard S. „Stress, Bewältigung und Emotionen. Entwicklung eines Modells“. In: HILL RICE, Virginia (Hrsg.). *Stress und Coping. Lehrbuch für Pflegepraxis und –wissenschaft*. Bern: Hans Huber, 2005. S. 231-236.

LITZCKE, Sven-Max. SCHUH, Horst. „Wer sind die Betroffenen von Burn-out?“. In: *Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. Schwierige Situationen im Beruf meistern. Umgang mit Leistungs- und Zeitdruck. Praxisorientierte Hilfestellungen*. 3. Aufl. Berlin: Springer, 2005. S. 151-152.

MARGRAF, Jürgen. MÜLLER-SPAHN, Franz J. (Hrsg.). In: *Psychyrembel. Psychiatrie. Klinische Psychologie. Psychotherapie*. Berlin: De Gruyter, 2009. S. 136.

MASLACH, Christina. LEITER, Michael P. *Die Wahrheit über Burnout: Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*. Wien: Springer-Verlag, 2001.

MEIDINGER, Hermann. ENDERS, Christine. *Praxishilfen Schule. Burnout-Seminare für Lehrer*. Neuwied: Luchterhand, 1997.

MOLCHO, Samy. „Das Wechselspiel von Zuwendung und Abwendung“. In: *Umarme mich, aber rühr mich nicht an. Körpersprache der Beziehungen von Nähe und Distanz*. Leipzig: Ariston, 2009. S. 46.

NARCISS Susanne, GRASS Julia, RINGEL Anne et al. *Perfektionismus und Angst vor Fehlern* [online]. s.l. 15.12.2011. URL: http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_mathematik_und_naturwissenschaften/fachrichtung_psychologie/i4/lehrlern/lehre/diplom/lehveranstaltungen/lernen_aus_fehlern/Nachbereitung_Perfektionismus.pdf (27.09.2011).

NIEDER, Peter. „Die Rolle der Vorgesetzten im Betrieblichen Gesundheitsmanagement“. In: FALLER, Gudrun (Hrsg.). *Lehrbuch. Betriebliche Gesundheitsförderung*. Bern: Hans Huber, 2010. S.121-127.

PINES, Ayala. ARONSON, Elliot. KAFRY, Ditsa. *Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstenfaltung*. 9. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta, 2009.

POULSEN, Irmhild. „Die Gefahr von Burnout“. In: *Burnoutprävention im Berufsfeld Soziale Arbeit. Perspektiven zur Selbstfürsorge von Fachkräften*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2009. S. 15-16.

RÖSING, Ina. „Emotionsarbeit“. In: *Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt? Analyse und Kritik der internationalen Burnout-Forschung*. Heidelberg und Kröning: Asanger, 2003. S. 151-152.

RUCH, Hanspeter. *Burnout: Aus der Erschöpfung in die Kraft*. 3. Aufl. Vianova: 2010.

RUSH, Myron. „Die wichtigsten Folgen“. In: Brennen ohne auszubrennen. *Das Burnout-Syndrom: Erkennen, Vorbeugen, Überwinden*. München: SCM-Verlag GmbH, 2011. S. 85-100.

SCHMID, Andrea Christine. „Die Ressourcentheorie nach Antonovsky“. In: *Stress, Burnout und Coping. Eine empirische Studie an Schulen zur Erziehungshilfe*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2003. S. 58-59.

SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Helfersyndrom und Burnout-Gefahr*. München: Urban & Fischer, 2002.

SCHÖNECK, Nadine M. VOSS, Werner. „Geschichtete Stichprobe“. In: *Das Forschungsprojekt. Planung, Durchführung und Auswertung einer quantitativen Studie*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, 2013. S. 67.

SCHWEIZERISCHES HOCHSCHULINFORMATIONSSYSTEM (SHIS). BUNDESAMT FÜR STATISTIK (BFS). *STA-TAB. Die interaktive Statistikdatenbank. Bildungswesen. Abschlüsse der Fachhochschulen und pädagogische Hochschulen bei Jahr, Examenstufe, Studiengang, Geschlecht und Hochschule* [online]. Neuchâtel: 2012, 31.07.2013. URL: <http://www.pxweb.bfs.admin.ch/Dialog/Saveshow.asp> (06.12.2013).

SEIWERT, Lothar J. *30 Minuten für optimales Zeitmanagement*. 9. Aufl. Offenbach: Gabal, 2006.

SPICKER, Ingrid. SCHOPF, Anna. *Betriebliche Gesundheitsförderung erfolgreich umsetzen. Praxishandbuch für Pflege- und Sozialdienste*. Wien: Springer-Verlag, 2007.

STAATSSSEKRETARIAT FÜR WIRTSCHAFT SECO. *Betriebliche Gesundheitsförderung* [online]. s.l. s.d. URL: <http://www.seco.admin.ch/themen/00385/01908/01927/> (20.10.2013).

STAATSSSEKRETARIAT FÜR WIRTSCHAFT SECO. *Stress-Studie 2010: Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz* [online]. Bern: 2011, s.d. URL: <http://www.seco.admin.ch/aktuell/00277/01164/01980/?lang=de&msg-id=40970> (05.10.2012).

STEINERT, Erika. THIELE, Gisela (Hrsg.). „Die Befragung mit Fragebogen als typisch quantitative Methode der Sozialforschung“. In: *Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis. Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden*. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Internationaler Verlag der Wissenschaften, 2008.

STUCKY, Alice. Interview mit Truffer Melanie und Pannatier Daria. Professionelle der Sozialen Arbeit und ihre Ressourcen gegen *Burnout*. Psychiatriezentrum Oberwallis, Brig. (17.01.2013).

TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN. *Geschichtete Stichprobe* [online]. Dresden: 2009, 13.05.2013. URL: <http://elearning.tu-dresden.de/versuchsplanung/e35/e3904/e3957/> (30.10.2013).

UNIVERSITÄT HANNOVER. INSTITUT FÜR ERZIEHUNGSWISSENSCHAFTEN. *Einführung in die Themenzentrierte Interaktion (TZI)*. Dresden: s.d. URL: <http://www.feliz.de/html/tzi.htm> (23.12.2013).

WAGNER, Peter. *Ausgebrannt. Zum Burnout-Syndrom in helfenden Berufen*. Bielefeld: Karin Böllert KT-Verlag, 1993.

WEIBEL, Rosmarie. *Von Stress zu Burn-out* [online]. s.l. 2005, s.d. URL: <http://www.qigongweibel.ch/content/burnout.pdf> (24.08.2012).

WHO EUROPA. „Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung, 1986“. In: WHO. World Health Organisation. *Regional Office for Europe* [online]. s.l. 2006, s.d. URL: http://www.euro.who.int/AboutWHO/Policy/20010827_2?language=German (01.08.2012)

WUSTMANN, Corina. *Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern*. Weinheim & Basel: Beltz, 2004.

Anhang

A. Fragebogen

Fragebogen zu den Ressourcen der Professionellender Sozialen Arbeit.....

Anleitung:

Der nachfolgende Fragebogen teilt sich in zwei Kapitel auf: persönliche Ressourcen und betriebliche Massnahmen. Bitte beantworten Sie alle nachfolgenden Fragen. Bei jeder Frage haben Sie die Möglichkeit die Antwort "keine Angabe" anzukreuzen. Bitte machen Sie von dieser Möglichkeit nur Gebrauch, wenn Sie keine Antwort auf diese Frage geben können oder diese Frage für Sie nicht zutrifft. Unter dem Begriff "Arbeitsbelastung" verstehen wir: Überforderung am Arbeitsplatz, Umgang mit schwierigen Klienten/innen, Stress usw. Zum Schluss des Fragebogens haben Sie die Möglichkeit, uns Ihre persönliche Meinung zu den Fragen zu äussern.

Dauer des Ausfüllens: ca. 15 Minuten

1. Geschlecht

weiblich ☐

männlich ☐

2. Alter _____

3. Welches ist Ihr
Beschäftigungsgrad in Prozent? _____

4. Wie lange sind Sie an Ihrer
jetzigen Arbeitsstelle tätig? _____

5. Wie lange haben Sie bereits
Berufserfahrung in der Sozialen
Arbeit? _____

6. Welchen Berufsabschluss haben Sie?

☐ 1. Sozialarbeit

☐ 4. Sozialpädagogik in Ausbildung

☐ 2. Sozialpädagogik

☐ 5. Andere

☐ 3. Sozialarbeit in Ausbildung

Wenn "andere", präzisieren: _____

Persönliche Ressourcen

In diesem Frageblock geht es darum, was Ihnen persönlich im Umgang mit Arbeitsbelastungen hilft

Um mich vom Arbeitsalltag zu entspannen, hilft mir:

7. Autogenes Training

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

8. Meditation

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

9. Sport

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

10. Fernsehen

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

11. Musik hören

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

12. Im Internet surfen

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

13. Der Konsum von Genussmitteln (Kaffee, Alkohol, Nikotin usw.)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

14. Mich mit Freunden/innen treffen

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

15. Der Austausch mit meinen Freunden/innen über den Arbeitsalltag

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

16. Der Austausch mit meinem/meiner Partner/in über den Arbeitsalltag

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

17. Der Austausch mit meiner Familie über den Arbeitsalltag

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

18. Malen

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

19. Ein Buch lesen

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

20. Die Einnahme von Medikamenten

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

Im Umgang mit Arbeitsbelastungen, mache ich folgendes:**21.Über die stresshafte Situation reden**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.trifft zu | <input type="checkbox"/> 4.trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2.trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5.keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3.trifft eher nicht zu | |

22.Die stresshafte Situation ignorieren

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.trifft zu | <input type="checkbox"/> 4.trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2.trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5.keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3.trifft eher nicht zu | |

23.Mich vergewissern, dass ich die Situation meistern kann

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.trifft zu | <input type="checkbox"/> 4.trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2.trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5.keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3.trifft eher nicht zu | |

24.Mir sagen, dass die Belastung nur vorübergehend ist

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.trifft zu | <input type="checkbox"/> 4.trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2.trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5.keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3.trifft eher nicht zu | |

25.Mir einen Überblick über meine Arbeit verschaffen

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.trifft zu | <input type="checkbox"/> 4.trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2.trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5.keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3.trifft eher nicht zu | |

26.Die Arbeit gut organisieren

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.trifft zu | <input type="checkbox"/> 4.trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2.trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5.keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3.trifft eher nicht zu | |

27.Arbeiten delegieren

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.trifft zu | <input type="checkbox"/> 4.trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2.trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5.keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3.trifft eher nicht zu | |

28.Keine weiteren Arbeitsaufträge annehmen

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.trifft zu | <input type="checkbox"/> 4.trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2.trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5.keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3.trifft eher nicht zu | |

29.Die Zeit gut einteilen

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.trifft zu | <input type="checkbox"/> 4.trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2.trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5.keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3.trifft eher nicht zu | |

30.Rat bei anderen suchen

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.trifft zu | <input type="checkbox"/> 4.trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2.trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5.keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3.trifft eher nicht zu | |

31.Auf meine körperlichen Bedürfnisse achten (Hungergefühl, Ruhezeit usw.)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.trifft zu | <input type="checkbox"/> 4.trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2.trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5.keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3.trifft eher nicht zu | |

32.Pausen machen

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.trifft zu | <input type="checkbox"/> 4.trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2.trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5.keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3.trifft eher nicht zu | |

33.Mich motivieren, indem ich mir Ziele vorstelle

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.trifft zu | <input type="checkbox"/> 4.trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2.trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5.keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3.trifft eher nicht zu | |

34.Selbstbewusst an die Arbeit gehen

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.trifft zu | <input type="checkbox"/> 4.trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2.trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5.keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3.trifft eher nicht zu | |

35.Genussmittel konsumieren (Kaffee, Alkohol, Nikotin usw.)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.trifft zu | <input type="checkbox"/> 4.trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2.trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5.keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3.trifft eher nicht zu | |

36.Medikamente einnehmen

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1.trifft zu | <input type="checkbox"/> 4.trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2.trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5.keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3.trifft eher nicht zu | |

37. Bei meinen Arbeitskollegen/innen klagen

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

38. Bei meinen Vorgesetzten klagen

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

39. Krank werden

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

40. Mich von meinen Arbeitskollegen/innen zurückziehen

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

Bemerkungen zu diesem Kapitel

Betriebliche Massnahmen

In diesem Frageblock geht es um verschiedene betriebliche Massnahmen im Umgang mit Arbeitsbelastungen

Wenn ich am Arbeitsplatz Belastungen ausgesetzt bin, hilft mir:

41. Teilnahme an Supervision im Team

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

42. Teilnahme an Einzelsupervision

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

43. Teilnahme an Intervention

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

44. Rat suchen bei den Betriebsinternen Psychologen/innen

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

45. Teilnahme an Weiterbildungen

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

46. Sonderurlaub nehmen

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

47. Teilnahme an Teamsitzungen

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

48. Gespräche suchen (im Team, mit den Vorgesetzten, mit den Arbeitskollegen/innen usw.)

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

49. Rückzug an einen ruhigen Arbeitsort

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

50. Rückzug in den Aufenthaltsraum für die Mitarbeiter/innen

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

51. Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume nutzen

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

52. Abwechslungsreiche Arbeiten

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

53. Anerkennung durch meine Arbeitskollegen/innen

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

54. Anerkennung durch meine Vorgesetzten

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

55. Regelmässige Arbeitszeiten, die genügend Freizeit gewährleisten

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

56. Möglichkeiten für Pausen während der Arbeitszeit

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

57. Möglichkeit zum offenen Ansprechen von Problemen mit meinen Vorgesetzten

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

58. Möglichkeit zum offenen Ansprechen von Problemen mit meinen Arbeitskollegen/innen

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1. immer | <input type="checkbox"/> 4. nie |
| <input type="checkbox"/> 2. häufig | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. selten | |

Bei Frage 59-62 sind jeweils mehrere Antworten möglich

59. Falls ich an Supervision teilnehme, habe ich bemerkt, dass:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Ich weniger unter Stress bin | <input type="checkbox"/> 6. Ich mehr Energie habe, um mit den Arbeitsbelastungen umzugehen |
| <input type="checkbox"/> 2. Ich effizienter arbeiten kann | <input type="checkbox"/> 7. Mir die Supervision nicht geholfen hat |
| <input type="checkbox"/> 3. Ich während der Freizeit vom beruflichen Alltag abschalten kann | <input type="checkbox"/> 8. Die Institution bietet keine Supervision an |
| <input type="checkbox"/> 4. Ich weniger unter Druck stehe | <input type="checkbox"/> 9. Andere |
| <input type="checkbox"/> 5. Ich weniger erschöpft bin | |

Wenn "andere", präzisieren:

60. Falls ich an Weiterbildungen teilnehme, habe ich bemerkt, dass:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Ich weniger unter Stress bin | <input type="checkbox"/> 6. Ich mehr Energie habe, um mit den Arbeitsbelastungen umzugehen |
| <input type="checkbox"/> 2. Ich effizienter arbeiten kann | <input type="checkbox"/> 7. Mir die Weiterbildung nicht geholfen hat |
| <input type="checkbox"/> 3. Ich während der Freizeit vom beruflichen Alltag abschalten kann | <input type="checkbox"/> 8. Die Institution bietet keine Weiterbildungen an |
| <input type="checkbox"/> 4. Ich weniger unter Druck stehe | <input type="checkbox"/> 9. Andere |
| <input type="checkbox"/> 5. Ich weniger erschöpft bin | |

Wenn "andere", präzisieren:

51. Durch die Anerkennung meiner Arbeitskollegen/innen habe ich bemerkt, dass:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Ich weniger unter Stress bin | <input type="checkbox"/> 5. Ich weniger erschöpft bin |
| <input type="checkbox"/> 2. Ich effizienter arbeiten kann | <input type="checkbox"/> 6. Ich mehr Energie habe, um mit den Arbeitsbelastungen umzugehen |
| <input type="checkbox"/> 3. Ich während der Freizeit vom beruflichen Alltag abschalten kann | <input type="checkbox"/> 7. Mir die Anerkennung nicht geholfen hat |
| <input type="checkbox"/> 4. Ich weniger unter Druck stehe | <input type="checkbox"/> 8. Andere |

Wenn "andere", präzisieren:

62. Falls meine Institution Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume fördert, habe ich bemerkt, dass:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Ich weniger unter Stress bin | <input type="checkbox"/> 5. Ich weniger erschöpft bin |
| <input type="checkbox"/> 2. Ich effizienter arbeiten kann | <input type="checkbox"/> 6. Ich mehr Energie habe, um mit den Arbeitsbelastungen umzugehen |
| <input type="checkbox"/> 3. Ich während der Freizeit vom beruflichen Alltag abschalten kann | <input type="checkbox"/> 7. Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume werden nicht gefördert |
| <input type="checkbox"/> 4. Ich weniger unter Druck stehe | <input type="checkbox"/> 8. Andere |

Wenn "andere", präzisieren:

Bemerkungen zu diesem Kapitel

Diverses**63. Wenn ich mich krank fühle, gehe ich trotzdem arbeiten**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

Bemerkungen zu diesem Kapitel

64. Falls ich bei der Arbeit unter körperlichen Beschwerden leide (Bauch- oder Kopfschmerzen usw.), mache ich eine kurze Pause, bis es mir besser geht

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. trifft zu | <input type="checkbox"/> 4. trifft gar nicht zu |
| <input type="checkbox"/> 2. trifft eher zu | <input type="checkbox"/> 5. keine Angabe |
| <input type="checkbox"/> 3. trifft eher nicht zu | |

Anmerkungen zum Fragebogen

Besten Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit !

B. Begleitbriefe zum Fragebogen

Begleitbrief Teamleitung

Daria Pannatier und Melanie Truffer
Fachhochschule Westschweiz
HES-SO Wallis

Siders, Oktober 2013

Umfrage zu den Ressourcen der Sozialarbeiter/innen und Sozialpädagogen/innen gegen Burnout am Arbeitsplatz

Sehr geehrte

Wir heissen Daria Pannatier und Melanie Truffer und sind Studentinnen an der Fachhochschule HES-SO in Siders, Studiengang Soziale Arbeit. Wir sind dabei, das letzte Modul unserer Ausbildung zu absolvieren. Dieses Modul umfasst das Verfassen unserer Bachelorarbeit. Diese Arbeit besteht aus zwei Teilen und zwar einem Theorie- und Forschungsteil. Genau dieser Forschungsteil ist es, weshalb wir uns an Sie wenden.

Wir erforschen die Ressourcen, welche Sozialarbeiter/innen und Sozialpädagogen/innen im Raum Oberwallis verfügen, um den Alltagsbelastungen bei der Arbeit gerecht zu werden. Die Ergebnisse unserer Arbeit sollen Sozialarbeitenden Möglichkeiten aufzeigen, wie man sich vor einem Burnout schützen kann.

Es ist uns eine grosse Hilfe, wenn Sie uns bei unserer Bachelorarbeit unterstützen und den Fragebogen an Ihre Mitarbeiter/innen verteilen würden.

Dem Begleitbrief ist zu entnehmen, dass die Teilnehmer/innen uns den Fragebogen bis am **28. Oktober 2013** zurückschicken sollten. Ein frankiertes Rückantwortkuvert liegt bei.

Bei Rückfragen oder für zusätzliche Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir erlauben uns, Sie nach einigen Tagen telefonisch zu kontaktieren.

Vielen Dank für Ihre wertvolle Mitarbeit.

Freundliche Grüsse

Daria Pannatier und Melanie Truffer

Begleitbrief Teilnehmende

Daria Pannatier und Melanie Truffer
Fachhochschule Westschweiz
HES-SO Wallis

Siders, Oktober 2013

Umfrage zu den Ressourcen der Sozialarbeiter/innen und Sozialpädagogen/innen gegen Burnout am Arbeitsplatz

Liebe Teilnehmerin, Lieber Teilnehmer

Wir heissen Daria Pannatier und Melanie Truffer. Wir sind Studentinnen an der HES-SO in Siders im Studiengang Soziale Arbeit. Wir sind dabei, das letzte Modul unserer Ausbildung zu absolvieren, welches das Verfassen unserer Bachelorarbeit beinhaltet. Die Arbeit besteht aus einem Theorie- und Forschungsteil. Genau dieser Forschungsteil ist es, weshalb wir uns an Sie wenden.

Im Rahmen unserer Bachelorarbeit erarbeiten wir eine Studie zum Thema Ressourcen über welche Sozialarbeiter/innen und Sozialpädagogen/innen verfügen, um sich vor einem Burnout am Arbeitsplatz zu schützen.

Mit den Ergebnissen unserer Forschungsarbeit wollen wir für soziale Institutionen ein Arbeitsinstrument zur Vorbeugung von Burnout am Arbeitsplatz erarbeiten und den Fachpersonen der Sozialen Arbeit Möglichkeiten aufzeigen, wie sie sich vor einem Burnout schützen können.

Dieser Fragebogen und die daraus gezogenen Resultate dienen ausschliesslich dem Zweck dieser Bachelorarbeit. Wir verwenden Ihre Angaben anonym und nach den Richtlinien des Datenschutzes.

Den ausgefüllten Fragebogen können Sie uns bis spätestens am 28. Oktober 2013 mit dem beigelegten Rückantwortkuvert zurückschicken. Bitte schicken Sie Ihren Fragebogen ohne Absender, damit Ihre Anonymität gewährleistet ist.

Bei Fragen kontaktieren Sie uns auf unsere Email-Adressen oder auf unsere Handynummer.

Wir bedanken uns herzlich für Ihre wertvolle Mitarbeit.

Freundliche Grüsse

Daria Pannatier und Melanie Truffer

C. Fragenkataloge

Frau: Alice Stucky

Beruflicher Werdegang:

Fragenkatalog

Theoretische Fragen

1. Warum wird beim Burnout-Syndrom keine klare Diagnose gestellt und warum wird dieser Begriff so oft kritisch betrachtet? Das heisst in der Theorie wird oft davon gesprochen, dass keine wissenschaftliche Definition diesbezüglich existiert und der Begriff als sozialpsychologischer Begriff betrachtet wird.
2. In der ICD-10 Klassifikation ist der Begriff Burnout unter Z 73.0 („einen Zustand der totalen Erschöpfung“) vorzufinden. Was halten Sie davon?
3. Inwiefern beeinflusst der heutige Arbeitsalltag (Zeitdruck, Arbeit als wichtiger Erfolgsfaktor) unser Stressempfinden?

Ressourcen/Belastungsfaktoren

4. Was waren die häufigsten Belastungsfaktoren, die bei Ihren Klienten im Arbeitsalltag zu Stress führten?
5. Was waren die häufigsten Ressourcen, die Ihre Klienten vor Stress im Arbeitsalltag schützen?
6. Werden Ihrer Meinung nach mehr auf externe oder interne Ressourcen gesetzt, um sich vor einem Burnout zu schützen?

Ursachen/Risikofaktoren/Folgen

7. Inwiefern stimmt die Aussage, dass Personen, die häufig in nahem Kontakt zu Personen arbeiten (Emotionsarbeit), schneller in eine emotionale Erschöpfung fallen oder gar Burnout gefährdeter sind?

8. Inwiefern gelten für Sie „Perfektionismus“, „Helfer-Syndrom“, „familiäre Belastungen“, „genetische Dispositionen“ und „chronische Krankheiten“ als Risikofaktoren für Burnout?
9. Empfinden Sie es als einen Risikofaktor, eines Tages in ein Burnout zu gelangen, wenn man mehrere Jahre bei der gleichen Arbeitsstelle arbeitet?
10. Sind für Sie Sozialarbeiter und Sozialpädagogen burnout-gefährdeter als andere Berufsgruppen?
11. Was sind für Sie die häufigsten Ursachen von Stress im Arbeitsalltag bei Sozialarbeitern und Sozialpädagogen?
12. Was waren die häufigsten Ursachen, dass Ihre Klienten in ein Burnout gelangten?
13. Was waren die häufigsten Folgen eines Burnouts mit der Arbeit Ihrer Klienten?

Bewältigungsstrategien

14. Welches sind die häufigsten Bewältigungsstrategien Ihrer Klienten und für Sie persönlich, um Stress bei der Arbeit vorzubeugen?
15. Haben Sie viele Klienten, die im Umgang mit Stress keine Bewältigungsstrategien besitzen?
16. Kennen viele Ihrer Klienten Bewältigungsstrategien, um mit Stress umzugehen, wissen jedoch nicht, wie diese im Arbeitsalltag umzusetzen sind?

Diverses

17. Inwiefern ist für Sie der Burnout-Zyklus von Freudenberg von Bedeutung, dass sich vorbelastete Personen damit identifizieren können? Oder finden Sie diesen Zyklus zu delikat, um ihn nach 12 Stufen zu kategorisieren?
18. Ist es schwer Burnout-Erkrankte wieder in den Arbeitsalltag zu integrieren?
19. Ab welchem Alter beginnt der Mensch Resilienz zu entwickeln oder ist es möglich, dass die Resilienzentwicklung ausbleibt? Gilt Resilienz für Sie als protektiver Faktor, um sich vor einem Burnout zu schützen?

20. Was könnte Ihrer Meinung nach ein Unternehmen dazu beitragen, um dem Burnout der Mitarbeiter entgegenzuwirken?
21. Sollte man Ihrer Meinung nach in Unternehmen im Oberwallis vermehrt auf Prävention achten? Wenn ja, auf welche Faktoren?
22. In der Literatur wird oft erwähnt, dass das Burnout-Syndrom ein Tabuthema ist. Finden Sie, dass in unserer heutigen Gesellschaft dieses Thema immer noch tabuisiert wird?

Möchten Sie noch etwas Essentielles erwähnen, was im Fragekatalog gefehlt hat?

Vielen Dank für die Zusammenarbeit

Daria Pannatier und Melanie Truffer

Herr:

Marc Kalbermatter

Beruflicher Werdegang:

Fragenkatalog

Allgemeines

23. Was verstehen Sie unter dem Begriff Burnout?

24. Inwiefern beeinflusst der heutige Arbeitsalltag (Zeitdruck, Arbeit als wichtiger Erfolgsfaktor) Ihr Stressempfinden?

Ressourcen/Belastungsfaktoren

25. Was sind Ihre häufigsten Ressourcen, die Sie vor Stress im Arbeitsalltag schützen?

26. Was sind die häufigsten Belastungsfaktoren, die bei Ihnen im Arbeitsalltag zu Stress führen?

27. Welche betrieblichen Massnahmen werden in Ihrer Institution im Umgang mit Arbeitsbelastungen zur Verfügung gestellt?

28. Sind diese zur Verfügung gestellten betrieblichen Massnahmen für die Mitarbeiter nützvolle institutionelle Ressourcen im Umgang mit Arbeitsbelastungen?

29. Was könnte Ihrer Meinung nach ein Unternehmen für die Mitarbeiter dazu beitragen, um dem Burnout entgegenzuwirken?

30. Sollte man Ihrer Meinung nach in Unternehmen im Oberwallis vermehrt auf Prävention achten? Wenn ja, auf welche Faktoren?

Risikofaktoren

31. Zapf & Semmler (2004): „Die bezahlte Arbeit, bei der ein Management der eigenen bestimmte Gefühle erforderlich ist, um nach aussen in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt oder nicht“. Sind Sie mit dieser Aussage einverstanden?

32. Inwiefern stimmt die Aussage, dass Personen, die häufig in nahem Kontakt zu Personen arbeiten (Emotionsarbeit), schneller in eine emotionale Erschöpfung fallen oder gar burnout-gefährdeter sind?
33. Inwiefern gelten für Sie „Perfektionismus“ und das „Helfer-Syndrom“ als Risikofaktoren für Burnout?

Bewältigungsstrategien

34. Welches sind für Sie persönlich die häufigsten Bewältigungsstrategien, um Stress bei der Arbeit vorzubeugen?
35. Sie kennen Bewältigungsstrategien, haben Sie jedoch Mühe aufgrund des enormen Zeitdrucks am Arbeitsplatz diese umzusetzen?

Diverses

36. Was sind für Sie persönlich die drei bedeutendsten Warnsignale von Stress im Arbeitsalltag?
37. Ist es schwer, Burnout-Erkrankte wieder in den Arbeitsalltag zu integrieren?
38. Haben Sie in Ihrem Betrieb Personen, die eine stärkere Tendenz haben, eines Tages an einem Burnout zu leiden?
39. Laut verschiedensten Theorien haben wir herausgefunden, dass Überforderung zu Stress führen kann. Kann Unterforderung auch zu Stress führen?
40. In der Literatur wird oft erwähnt, dass das Burnout-Syndrom ein Tabuthema ist. Finden Sie, dass in den Sozialdiensten dieses Thema tabuisiert wird?

Möchten Sie noch etwas Essentielles erwähnen, was im Fragekatalog gefehlt hat?

Vielen Dank für die Zusammenarbeit

Daria Pannatier und Melanie Truffer