

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld – Analyse und Erarbeitung daraus abgeleiteter Handlungsvorschläge



Bachelor Thesis 2015

Auftraggeber

Vert.igo

Schule und Ausbildung

Martin Guerra

Begleitende Person

Fachhochschule Nordwestschweiz

Hochschule für Angewandte Psychologie

Dr. Martin Neuenschwander

Verfasser

Fachhochschule Nordwestschweiz

Hochschule für Angewandte Psychologie

Jonas Furrer

¹ Titelbild: Eigene Darstellung

Abstract

Die vorliegende Bachelor Thesis geht der Frage nach, welchen Belastungen die Mitarbeitenden des Vert.igo im Arbeitsalltag ausgesetzt sind und welche Handlungsvorschläge diese Fehlbelastungen abschwächen können. Zur Beantwortung dieser Frage wurden Befunde aus der Literatur, ein Experteninterview, eine Befragung und zwei Fokusgruppeninterviews eingesetzt. Anhand der Daten aus dem Experteninterview und der Befragung, wurden vier Hot-Spots deklariert, die in den Fokusgruppen qualitativ vertieft wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass die neuen Strukturen und Instrumente eine Verbesserung im Kommunikationsmanagement und der Zusammenarbeit darstellen, sich jedoch noch in einem Findungsprozess befinden. Weiter geht aus den Daten hervor, dass die vorhandene Pausenstruktur keine angemessene Erholungsmöglichkeit bietet. Neben der Kommunikation und der Pausenstruktur kompletieren die individuellen Haltungen der Belegschaft und die emotionalen Anforderungen der Tätigkeit die vier Hot-Spots. Die formulierten Handlungsvorschläge fokussieren auf die Hot-Spots und zielen auf eine Minderung der Fehlbelastungen ab.

Anzahl Zeichen mit Lehrzeichen, ohne Anhang: 123‘829

Inhaltsverzeichnis

Abstract

<i>Einleitung</i>	1
Ausgangslage und Zielsetzung	2
Fragestellung	3
Aufbau der Arbeit.....	4
Abgrenzung	4
<i>A Theoretische Grundlagen</i>	5
<i>1 Begriffserklärungen</i>	5
<i>2 Belastung und Beanspruchung</i>	6
<i>3 Wirkungsmodelle</i>	10
3.1 Job- Demand-Control-Model	10
3.2 Modell beruflicher Gratifikationskrisen	11
3.3 Job Characteristics Model	12
<i>4 Interventionsansätze</i>	14
<i>B Empirischer Teil</i>	16
<i>5 Methodisches Vorgehen</i>	16
<i>6 Experteninterview</i>	18
6.1 Leitfadenerstellung	18
6.2 Durchführung	19
6.3 Auswertung	19
6.4 Ergebnisse	21
<i>7 Befragung</i>	25
7.1 Erstellung Fragebogen.....	25
7.2 Sampling.....	28

7.3	Durchführung	28
7.4	Auswertung	28
7.5	Ergebnisse	29
8	<i>Fokusgruppeninterview</i>	37
8.1	Konzeption	37
8.2	Sampling.....	39
8.3	Durchführung	40
8.4	Ergebnisse	42
9	<i>Bewertung der Hauptergebnisse</i>	45
10	<i>Handlungsvorschläge</i>	50
11	<i>Diskussion</i>	52
11.1	Methodenkritik und Reflexion	52
11.2	Ausblick	54
12	<i>Literaturverzeichnis</i>	55
13	<i>Abbildungsverzeichnis</i>	58
14	<i>Tabellenverzeichnis</i>	59
	<i>Selbständigkeitserklärung</i>	60
	<i>Anhang</i>	61

Einleitung

Gesundheit ist ein zentraler Lebenswert, bei der die Arbeit eine grosse Rolle spielt. Wenn wir bedenken, wie viele Stunden am Tag wir mit unserer Arbeit beschäftigt und im Arbeitskontext eingebettet sind wird klar, dass die Arbeit einen zentralen Einfluss auf die individuelle Gesundheit hat. Durch die Charakterveränderung der Arbeit, steigen die arbeitsbedingten, psychischen Belastungen signifikant an (Rudow, 2014). Nebel, Wolf und Richter (2009) verweisen in diesem Zusammenhang auf den DAK-Gesundheitsreport 2008 (Deutsche Angestellten Kasse), in welchem festgehalten wird, dass die Anzahl Erkrankungstage durch psychische Erkrankungen klar steigen, bei insgesamt gesenktem Krankheitsstand. Laut Bödeker (2008, in Nebel et al., 2009) haben geringen Tätigkeitsspielraum (Männer: 39%, Frauen: 19%) und mangelnde Wertschätzung (Männer: 31%, Frauen: 15%) den stärksten Einfluss unter den beruflichen Faktoren. Neben diesen Einflussfaktoren spielt die erwähnte Veränderung der Arbeit eine zentrale Rolle. Psychische Belastungen nehmen unter anderem aufgrund folgender Trends in der Arbeitswelt an Bedeutung zu (Rudow, 2014):

- Durch Umstrukturierungen in den Organisationen, werden von den Mitarbeitenden zunehmende Flexibilität und permanenter Lernprozess verlangt.
- Moderne und in ihrer Nutzung anspruchsvolle Informations- und Kommunikationstechnologien werden integraler Bestandteil der Arbeitswelt.
- Durch diese Technologien findet eine Entgrenzung der Arbeit statt (dauerhafte räumliche und zeitliche Erreichbarkeit), was einen Einfluss auf die Work-Life-Balance hat.
- Es findet eine Abnahme von körperlicher Arbeit und eine Zunahme von wissensintensiven Arbeitstätigkeiten statt.

Vor diesem Hintergrund gewinnt das berufliche Gesundheitsmanagement in vielen Branchen an Bedeutung. Das Eruiere von Belastungen am Arbeitsplatz ist ein wichtiger Schritt, um negativen Beanspruchungen und Beanspruchungsfolgen vorzubeugen. Mit der Reduktion von Belastungen am Arbeitsplatz und der partizipativen Ausarbeitung und Gestaltung von Lösungsvorschlägen, kann negativen Beanspruchungen proaktiv begegnet und die Belegschaft nachhaltig geschützt werden.

Ausgangslage und Zielsetzung

Der Autor dieser Bachelor Thesis arbeitet in der Krisenintervention mit Jugendlichen und hat sich aufgrund seiner Erfahrungen für die Zusammenarbeit mit einer sozialpädagogischen Institution entschieden. Die Stiftung ZKJ (Zürcher Kinder und Jugendheime) bietet mit ihren diversen Einrichtungen verschiedene Handlungsfelder im angewandten psychologischen Kontext. Die eigene berufliche Tätigkeit des Autors in der Stiftung erleichterte den Zugang zum Vert.igo.

Die Institution Vert.igo ist ein sonder- und sozialpädagogisches Angebot für Jugendliche, die der Stiftung ZKJ angehört. Das Vert.igo bietet Jugendlichen geeignete Hilfestellungen, die intensive Unterstützung im Übergang von der Schule ins Erwerbsleben benötigen. Die Angebote reichen von Schulunterricht, Praktikas, Berufsausbildungen und einer soziokulturellen Einrichtung im zürcherischen Grünau-Quartier (Quartierfabrik). Das Vert.igo beschäftigt rund 20 Mitarbeitende. Im Sektor Betriebe arbeiten jeweils zwei Personen (Leiter und Berufsbildner²) in den Organisationseinheiten Betriebsunterhalt und Küche/Catering. Im Sektor Angebote werden drei Lehrkräfte, vier Coaches, ein Praktikant, sowie eine pädagogische Mitarbeiterin beschäftigt. Die restliche Belegschaft verteilt sich auf das Sekretariat, die Reinigung/Lingerie und die Quartierfabrik. Die Abbildung 1 stellt das Organigramm des Vert.igo dar. Der Gesamtleiter ist direkt der Stiftung unterstellt und hat strukturell gesehen die gesamte Führungskompetenz. Innerhalb der Organisationseinheit Angebote, steckt jedoch der Leiter Angebote. Diese Stelle geht mit der Verantwortlichkeit für die gesamte Ausbildung im Vert.igo einher. Dies hat zur Folge, dass in der Praxis auch die Organisationseinheit Betriebe ihm unterstellt ist, was jedoch strukturell nicht ersichtlich ist.

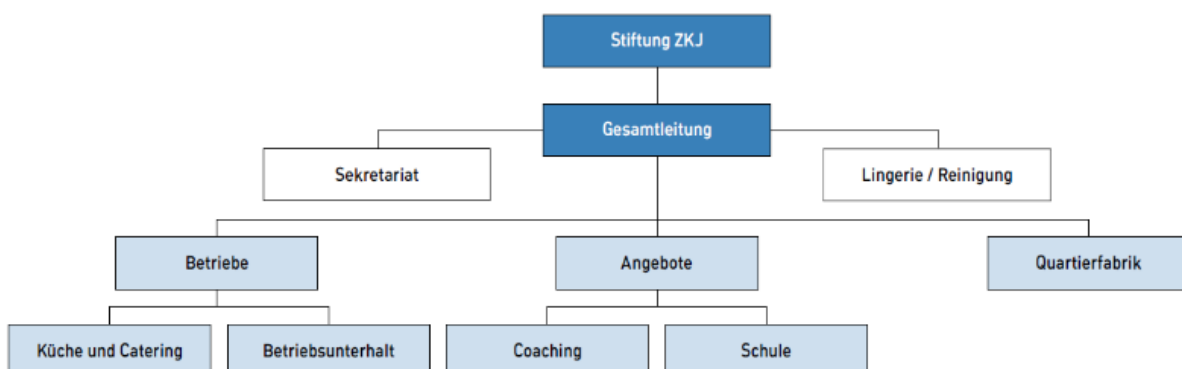


Abbildung 1: Organigramm Vert.igo (<http://www.igo.ch/organisation/organigramm>, Stand 2014)

² Da es sich ausschliesslich um männliche Angestellte handelt, wird lediglich die maskuline Schreibweise verwendet.

Mit dem Stellenantritt des neuen Gesamtleiters im Oktober 2011 war der Auftrag verbunden eine strategische Analyse durchzuführen. Aufgrund dieser Analyse wurden auf verschiedenen Ebenen Umstrukturierungen eingeleitet (z.B. stufenweiser Abbau des Angebots Quartierfabrik). Die organisationalen Entwicklungen haben Auswirkungen auf die Aufgaben- und Pflichtenhefter der Mitarbeitenden. Parallel dazu, fand eine Dynamisierung auf verschiedenen Ebenen der Organisation statt. Das Umfeld der Institution verlangt ein hohes Mass an Flexibilität und die stete Bereitschaft, sich auf neue Aufgabenprofile einzulassen. Der Gesamtleiter sieht die Vorteile, welche die Umstrukturierung brachte, ist sich jedoch auch der Risiken dieser Dynamik bewusst. Aufgrund seiner Position und einer gewissen Betriebsblindheit ist eine objektive Beurteilung der Situation durch ihn schwierig. Aus diesem Grunde will der Gesamtleiter die vorhandenen Belastungen von einer aussenstehenden, neutralen Person objektiv erheben und überprüfen lassen. Auf ausdrücklichen Wunsch des Praxispartners wird der Fokus der Arbeit auf die Bereiche Betriebe und Angebote gesetzt. Diese Fokussierung begründet sich zum einen darin, dass in diesen beiden Sektoren die meisten Mitarbeitenden beschäftigt sind und zum anderen, dass dort die Hauptaufgabe und das Haupttätigkeitsfeld des Vert.igo liegt.

Vor diesem Hintergrund hat die Bachelor Thesis zum Ziel, die im Arbeitsalltag des Vert.igo vorhandenen Belastungen zu identifizieren und mittels Experteninterview, einer schriftlichen Befragung und zweier Fokusgruppeninterviews zu erheben und aufgrund der erhobenen Daten Handlungsvorschläge für die Sektoren Betriebe und Angebot abzuleiten.

Fragestellung

Aufgrund der oben beschriebenen Ausgangslage und Zielsetzung wurden folgende Fragestellungen definiert:

- **Welches sind die Belastungen im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden im Vert.igo?**
- **Welche Handlungsvorschläge lassen sich aufgrund der erhobenen Daten und der Literatur formulieren, um die negativen Beanspruchungen der Hot-Spots in den Sektoren Betriebe und Angebot zu minimieren?**

Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in zwei Teile gegliedert. In Teil A werden die theoretischen Grundlagen und Erkenntnisse aus der Literatur dargestellt. Zuerst werden die für die Arbeit zentralen Begriffe geklärt. Danach wird das Zusammenspiel von Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen erläutert und eine Klassifizierung der Konstrukte vorgenommen. Im Anschluss daran werden drei bekannte Wirkungsmodelle der Arbeit herbeigezogen und erläutert, bevor der Fokus auf zwei zentrale Interventionsansätze des betrieblichen Gesundheitsmanagements gelegt wird. Auf eine theoretische Vertiefung der Ressourcen wird aufgrund des Fokus auf die Belastungen und aus Platzgründen verzichtet.

Der Abschnitt B stellt den empirischen Teil der Arbeit dar und beginnt mit dem methodischen Vorgehen. Die weitere Gliederung der Arbeit orientiert sich am Erhebungsverlauf. Die Konstruktion des Leitfadens, die Durchführung und Auswertung sowie die Ergebnisse des Experteninterviews werden dargestellt und erörtert. Darauf folgt die Beschreibung der Konstruktion der quantitativen Befragung. Nach den Explikationen zur Durchführung und Auswertung der Befragung werden die Ergebnisse und Hot-Spots dargestellt. Den letzten Erhebungsschritt bilden die Fokusgruppeninterviews. Um eine erhöhte Partizipation zu ermöglichen, die Ressourcenorientiertheit des Verfahrens und die Validität der Daten zu verbessern, wurde die Methode für diese Bachelor Thesis angepasst. In Kapitel 8.1 wird auf die Konzeption des Verfahrens, sowie auf die Anpassungen eingegangen. In den darauffolgenden Kapiteln werden das Sampling und die Durchführung erörtert sowie die Ergebnisse dargestellt. Anschließend an den Erhebungsteil der Arbeit findet eine Bewertung und Auseinandersetzung mit den Hauptergebnissen sowie eine Verknüpfung der theoretischen Darstellungen aus Teil A statt. Aus der Synthese der erhobenen Daten und der Literatur werden Handlungsvorschläge erarbeitet, die aus Sicht des Autors den Umgang mit den vorhandenen Belastungen verbessern könnte. Abschliessend wird ein Rückblick auf die Arbeit und die Methoden beschrieben sowie auf offengebliebene Fragen im Ausblick eingegangen.

Abgrenzung

Die herausgearbeiteten Belastungen in dieser Bachelor Thesis sollen als Auszug möglicher Belastungen im Vert.igo und nicht als abschliessend betrachtet werden. Des Weiteren erhebt der Autor bei der quantitativen Befragung nicht den Anspruch der wissenschaftlichen Güte von gängigen arbeitsanalytischen Instrumenten zu entsprechen.

A Theoretische Grundlagen

1 Begriffserklärungen

Im Alltagsgebrauch sowie in der Literatur findet man oft eine undifferenzierte Verwendung von Begriffen wie Belastung, Beanspruchung und Stress. Oftmals werden diese Begriffe synonym oder gar falsch verwendet (vgl. van Dick, 2006). In diesem Abschnitt sollen die Begriffe erläutert und deren Verwendung für diese Arbeit geklärt werden.

Unter Belastungen werden im arbeitspsychologischen Kontext alle Faktoren verstanden, die von aussen auf das Individuum einwirken (physisch oder psychisch). Sind diese Belastungen negativ, spricht man von Fehlbelastungen (Uhle & Treier, 2013). Als Beanspruchungen werden die Auswirkungen der Belastungen auf den Organismus bezeichnet (Ulich & Wülser, 2012). Beanspruchungen werden in Beanspruchungsreaktionen und Beanspruchungsfolgen unterteilt. Unter Beanspruchungsreaktionen werden kurzfristig auftretende psychische und physische Reaktionen verstanden. Sie sind an den Vollzug der Tätigkeit gebunden und grundsätzlich reversibel. Zeitlich anhaltende oder dauerhafte psychische/physische Reaktionen auf Belastungen nennt man Beanspruchungsfolgen. In Abhängigkeit ihrer Qualität sind sie mehr oder weniger reversibel (Rudow, 2014). Wie sich Belastungen auf unser Beanspruchungserleben auswirken hängt in einem grossen Masse von den vorhandenen Ressourcen ab. Unter dem Begriff Ressourcen werden alle individuellen Handlungsmöglichkeiten (Bewältigungsstrategien, soziale Unterstützung etc.) verstanden, mit welchen das Individuum Belastungen auffangen kann (Myers, 2008). Beanspruchungen resultieren somit aus der Verrechnung von Belastungen und Ressourcen. Sind zum Beispiel die gestellten Anforderungen für die Belegschaft einer Organisation herausfordernd und mit den vorhandenen Ressourcen zu bewältigen, werden die Beanspruchungsfolgen eher positiv sein. Sind diese jedoch nicht zu bewältigen, kann es in Abhängigkeit von Einflussdauer und Intensität zu Fehlbelastungen führen (Uhle & Treier, 2013). Dieses Zusammenspiel, von Belastung und Beanspruchung wird in Kapitel 2 genauer erläutert. Wichtig anzumerken ist, dass es keine kausal-lineare Beziehung zwischen Belastungen, Ressourcen und Beanspruchungen gibt. Welche Beanspruchungen sich aus welchen Belastungs- und Ressourcenmustern ergeben, lässt sich nicht vorhersagen (vgl. Rudow, 2014; Ulich & Wülser, 2012). International Organization for Standardization (ISO) definierte psychische Belastung und Beanspruchung folgendermassen (ISO EN DIN 10075-1, 2000, S. 3):

Psychische Belastungen:

Die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von aussen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.

Psychische Beanspruchung:

Die unmittelbare (nicht die langfristige) Auswirkung psychischer Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschliesslich der individuellen Bewältigungsstrategie.

Der 2003 in Kraft getretene ISO EN DIN 10075-1 formuliert im Gegensatz zum Alltagsgebrauch einen neutralen Belastungsbegriff (Nebel et al., 2009). Belastungen müssen nicht per se negativ sein, sondern können eine aktivierende und fördernde Beanspruchung generieren (vgl. Kapitel 2).

2 Belastung und Beanspruchung

Psychische Belastungen sind wichtig für den Menschen. Sie sind das Benzin für den Motor, der uns Weiterentwicklung ermöglicht. Problematisch wird es, wenn Fehlbelastungen überhand nehmen und negative Beanspruchungsfolgen ermöglichen (Ulich & Wülser, 2012). Wie sich Belastungen auf das Individuum auswirken, hängt von diversen Faktoren ab. In Abhängigkeit von Dauer, Intensität und Verlauf der einwirkenden Belastungen, sowie den individuellen Voraussetzungen und Ressourcen des Menschen, kommt es zu unterschiedlichen Beanspruchungen. Somit können identische Belastungen unterschiedliche Beanspruchungen zur Folge haben, jedoch können auch aus unterschiedlichen Belastungen die gleichen Beanspruchungen resultieren (Ulich & Wülser, 2012). Die Abbildung 2 stellt den Zusammenhang von psychischen Belastungen und Beanspruchungen visuell dar und zeigt auf, dass Belastungen negative als auch positive Effekte haben können. Anzumerken ist, dass das Modell die Abhängigkeit der Auswirkungen vom Zusammenspiel der Ressourcen, den individuellen Unterschieden, der Dauer und Intensität sowie des Verlaufs der Einwirkung nicht visualisiert.

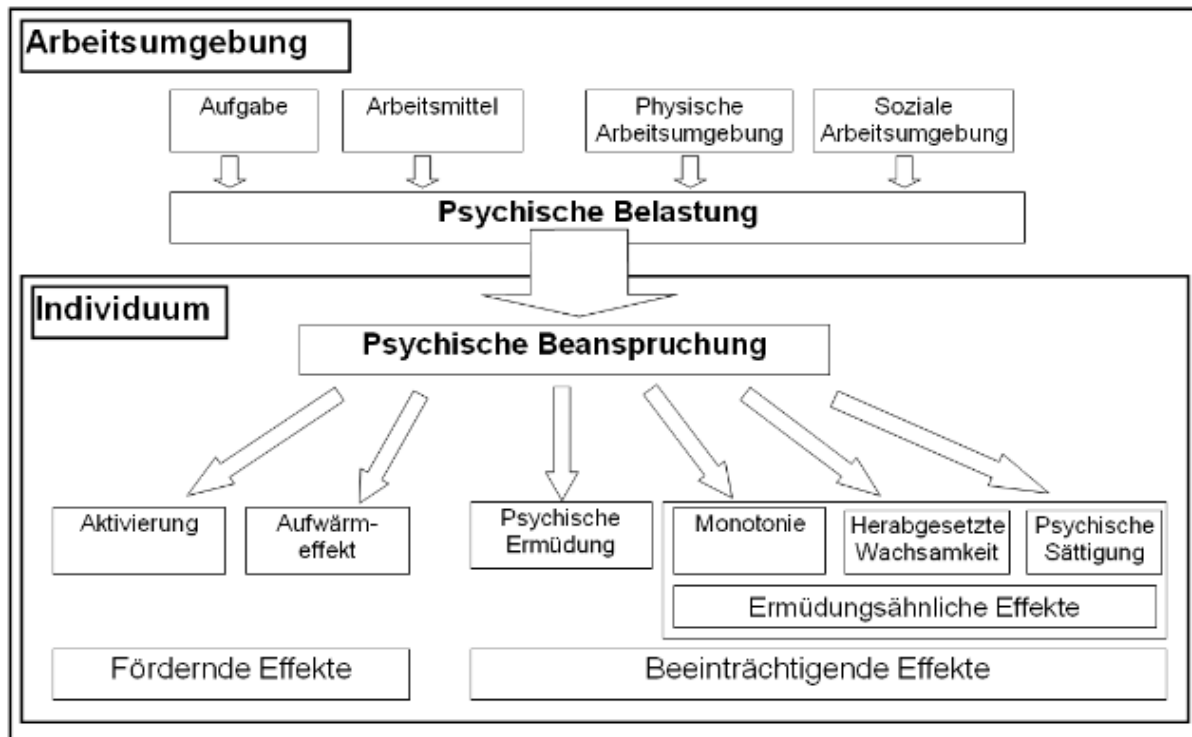


Abbildung 2: Terminologie und konzeptuelle Zusammenhänge nach DIN EN ISO 10075-1 (aus Nachreiner, 2002, S. 520, zitiert nach Ulich & Wülser, 2012, S. 57)

Es gibt verschiedene Klassifizierungen von Belastungen. Für die in Kapitel 7 beschriebene Befragung eignet sich die Klassifizierung nach der Herkunft der Belastungen. Uhle & Treier (2013) gehen davon aus, dass die meisten Belastungen aus der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsorganisation und aus psychosozialen Fehlbelastungen entstehen. Die meisten Kategorisierungen sind nicht sehr trennscharf. Einzelne Belastungen könnten mehreren Kategorien zugefügt werden, was die Komplexität der Thematik verdeutlicht. Die in Tabelle 1 **Belastungen in Organisationen (aus Ulich & Wülser, 2012; vgl. Udris & Frese, 1999; Zapf & Semmer, 2004)** nach Quellen kategorisierten Belastungen weisen gemäss Ulich & Wülser (2012) relevante Zusammenhänge mit Wohlbefindens- und Gesundheitsindikatoren auf. Im Vergleich zum Modell in Abbildung 2, in welchem Belastungen lediglich aus der Aufgabe, den Arbeitsmitteln und der physischen sowie sozialen Arbeitsumgebung entstehen können, werden die Belastungsquellen hier ganzheitlicher betrachtet. Die Bedeutung der Quellen ist je nach Branche und Tätigkeit unterschiedlich. So sind im Vert.igo weniger Belastungen aus der physikalischen Umgebung zu erwarten als beispielsweise bei einer Hochbaufirma, jedoch eine erhöhte Konzentration beim Kunden-/Klientenkontakt.

Tabelle 1: Belastungen in Organisationen (aus Ulich & Wülser, 2012; vgl. Udris & Frese, 1999; Zapf & Semmer, 2004)

Quelle	Beispiel
Physikalische Umgebung	<ul style="list-style-type: none"> - Lärm, Staub, Hitze, Schmutz, chemische Stoffe, Ergonomie
Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> - Quantitative und / oder qualitative Unterforderung / Überforderung - Regulationsbehinderungen
Rolle	<ul style="list-style-type: none"> - Rollenkonflikte
Zeitliche Dimension	<ul style="list-style-type: none"> - Nacht- und Schichtarbeit - Lange Arbeitszeiten - Arbeit auf Abruf
Soziales Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> - Unfairness - Belastendes Vorgesetztenverhalten - Soziale Konflikte - Mobbing
Gesamtbalance von Einsatz und Ertrag	<ul style="list-style-type: none"> - Mangelnde Reziprozität - Gratifikationskrisen
Kunden- und Klientenkontakt	<ul style="list-style-type: none"> - Emotionale Dissonanz - Umgang mit schwierigen Kunden und Klienten
Verhältnis zwischen der Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen	<ul style="list-style-type: none"> - „Work Life Conflict“

Rudow (2014) geht davon aus, dass im Kontext von geistiger und sozialer Arbeitstätigkeit überwiegend psychische Beanspruchungen auftreten. In diesem Falle wird zwischen kognitiver und emotionaler Beanspruchung unterschieden. Unter kognitiver Beanspruchung wird die Inanspruchnahme vorwiegend intellektueller Leistungsvoraussetzungen zur Bewältigung der Arbeitsaufgabe verstanden. Je schwieriger und anhaltender eine Aufgabe ist, desto höher ist die kognitive Beanspruchung. Von einer Fehlbeanspruchung ist dann die Rede, „wenn die vorhandenen persönlichen Leistungsvoraussetzungen nicht mit den geforderten Leistungsvo-

raussetzungen für die Aufgabenbewältigung übereinstimmt, wenn also eine kognitive Überforderung oder Unterforderung vorliegt.“ (Rudow, 2014, S. 57). Die emotionale Beanspruchung äussert sich in positiver oder negativer Erlebensqualität und entsteht durch die Bewertung von Belastungsfaktoren. Der Bewertung liegt ein Vergleichsprozess zwischen Bedürfnissen/Motiven und der wahrgenommenen Realisierungsmöglichkeit zugrunde. Die Diskrepanz (Art und Grösse) bestimmt die Intensität und Qualität der emotionalen Beanspruchung. „Das heisst: Je stärker bei einer Person das Bedürfnis ausgeprägt ist, in dessen Kontext ein Belastungsfaktor steht, desto bedeutsamer wird dieser erlebt.“ (Rudow, 2014, S. 57).

Udris und Frese (1999, zitiert nach Ulich & Wülser, 2012) teilen Beanspruchungen aufgrund ihrer Einflussdauer und der Auswirkungsebene ein. Tabelle 2 zeigt die Einteilung der Beanspruchungen und Stressreaktionen auf und erläutert diese mit Beispielen.

Tabelle 2: Kategorisierung von Beanspruchungsfolgen mit Beispielen (Udris & Frese, 1999, zitiert nach Ulich & Wülser, 2012)

	Kurzfristige, aktuelle Reaktionen	Mittel- bis langfristige, chronische Reaktionen
Physiologisch, somatisch	<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhte Herzfrequenz und Bluthochdruck - Ausschüttung von Cortisol und Adrenalin 	<ul style="list-style-type: none"> - Psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen - Unzufriedenheit
Psychisch, kognitiv-emotional	<ul style="list-style-type: none"> - Anspannung, Nervosität, innere Unruhe - Frustration, Ärger - Ermüdungs- Monotonie-, Sättigungsgefühle 	<ul style="list-style-type: none"> - Resignation - Depressivität - Burnout
Verhalten, individuell	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsschwankungen - Nachlassen der Konzentration - Fehlhandlungen - Hastigkeit und Ungeduld 	<ul style="list-style-type: none"> - Vermehrter Nikotin-, Alkohol-, Tablettenkonsum - Fehlzeiten (Krankheitstage) - Innere Kündigung
Verhalten, sozial	<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhte Reizbarkeit - Konflikte, Mobbing, Streit und Aggressionen gegen andere - Rückzug (Isolierung) innerhalb und ausserhalb der Arbeit 	

3 Wirkungsmodelle

Im Zusammenhang von Belastungen und Beanspruchungen im Arbeitskontext lassen sich diverse Modelle finden. Die Auswahl der dargestellten Modelle beruht auf ihrem Bekanntheitsgrad und der Relevanz für das Setting, in der die Bachelor Thesis eingebettet ist. Mit den ausgewählten Modellen werden die in der Einleitung erwähnten Ergebnisse zum starken Einfluss von Tätigkeitsspielraum und Wertschätzung auf das Erleben der Arbeit berücksichtigt (Bödeker, 2008, zitiert nach Nebel et al., 2009).

3.1 Job- Demand-Control-Model

Das Anforderungs-Kontroll-Modell oder Job- Demand-Control-Model von Karasek und Theorell (1990) beschränkt sich auf die Arbeitsplatzbegebenheiten. Der Wirkungszusammenhang zwischen der Höhe der Arbeitsanforderungen und dem Ausmaß der Kontrolle bei der Arbeitstätigkeit ist zentral. Unter Kontrolle wird in diesem Zusammenhang kein externes Controlling verstanden, sondern persönliche Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten, die eine individuelle Kontrolle der Situation zulassen. Das Verhältnis von hoher/geringer Kontrolle zu hoher/geringer Anforderung ist dafür verantwortlich, ob Fehlbelastungen entstehen oder nicht. Förderlich für das Individuum sind somit Arbeitsbedingungen, die anspruchsvoll sind, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten aufweisen sowie Kontrolle und Einfluss zulassen. Das Gegenteil ist der Fall, wenn hohe Anforderungen mit niedrigen Kontroll- und Entscheidungsspielraum vorherrschen (Karasek & Theorell, 1990). Wie in Abbildung 3 dargestellt, steigern hohe Arbeitsanforderungen unter geringen Kontrollmöglichkeiten das Risiko für Fehlbeanspruchung und Erkrankung, während hohe Anforderungen kombiniert mit Kontrollmöglichkeiten, eher als positive Herausforderung erlebt werden und eine Chance für Entwicklung und Wachstum darstellen.

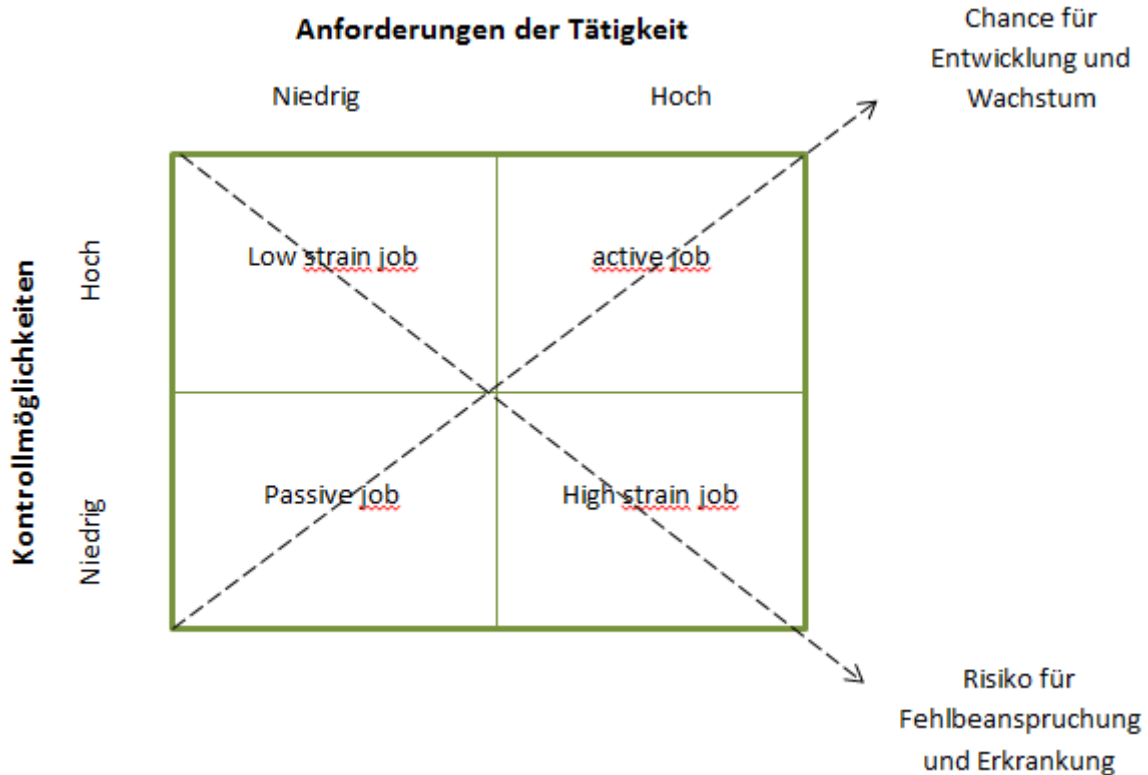


Abbildung 3: Das Job-Demand-Control Modell (in Anlehnung an Karasek & Theorell, 1990)

Karasek und Theorell (1990) vernachlässigen in ihrem Modell unter anderem die individuellen Copingstrategien und die individuelle Bewertung der Situation. In der Wissenschaft findet man vorwiegend für die „High-strain“ Hypothese Unterstützung (vgl. Doef & Maes, 1999 & Kristensen, 1995, zitiert nach Ulich & Wülser, 2012). Unumstritten ist jedoch die Tatsache, dass Handlungsspielraum ein wichtiger Faktor für die Arbeitsbewältigung darstellt (Ulich & Wülser, 2012).

3.2 Modell beruflicher Gratifikationskrisen

Siegrist (1996) weist in seinem Modell auf die Wichtigkeit der Balance zwischen Anforderung und Gratifikation hin. Gratifikationen ergeben sich aus Geld, Wertschätzung und beruflicher Statuskontrolle (Ulich & Wülser, 2012). Die sogenannten Gratifikationskrisen sind das Ergebnis eines Ungleichgewichtes zwischen beruflicher Verausgabung und dem Gegenwert erhaltener Belohnung. Weiter unterscheidet das Modell der beruflichen Gratifikationskrise intrinsische (personale) und extrinsische (situative) Faktoren. Wie Abbildung 4 verdeutlicht, wirken diese Faktoren auf beiden Seiten (Verausgabung und Gratifikation). Intrinsische Komponenten können sehr subtil wirken und brauchen eine besondere Beachtung. So ist zum Beispiel ein geringer Lohn klar ersichtlich und veränderbar. Altruistische oder verausgabende

Neigungen sind internalisiert und vom Individuum nicht oder nur schwer zu erkennen, was zu einer überhöhten Verausgabung führen kann (Siegrist, 1996 & 2012).

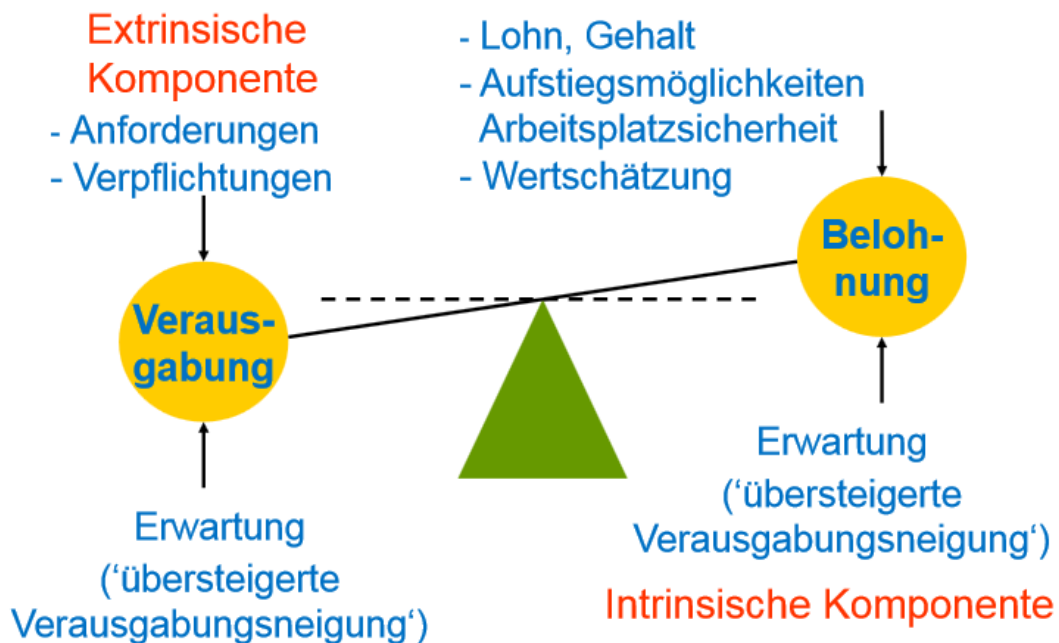


Abbildung 4: Veranschaulichung des Gratifikationsmodells von Siegrist (1996, aus DGPPN Hauptstadtsymposium, 2012)

3.3 Job Characteristics Model

Hackman und Oldham (1975, zitiert nach Rudow 2014) beschreiben ein grundlegendes Modell zur Bestimmung und Gestaltung des Motivationspotenzials von Arbeitsaufgaben. Wie in Abbildung 5 ersichtlich, besteht das Job Characteristics Model aus drei Teilen: Aufgabenmerkmale, psychische Zustände und Auswirkungen der Arbeit. Die Aufgabenmerkmale werden als Ansatzpunkte für Interventionen gesehen und nehmen eine zentrale Rolle ein. Durch ihre Gestaltung lassen sich psychologische Erlebniszustände wie Zufriedenheit und Motivation beeinflussen. Eine „gute“/„gesunde“ Aufgabengestaltung kann somit eine starke Ressource bilden und etwaigen Belastungen entgegenwirken (Rothland, 2013).

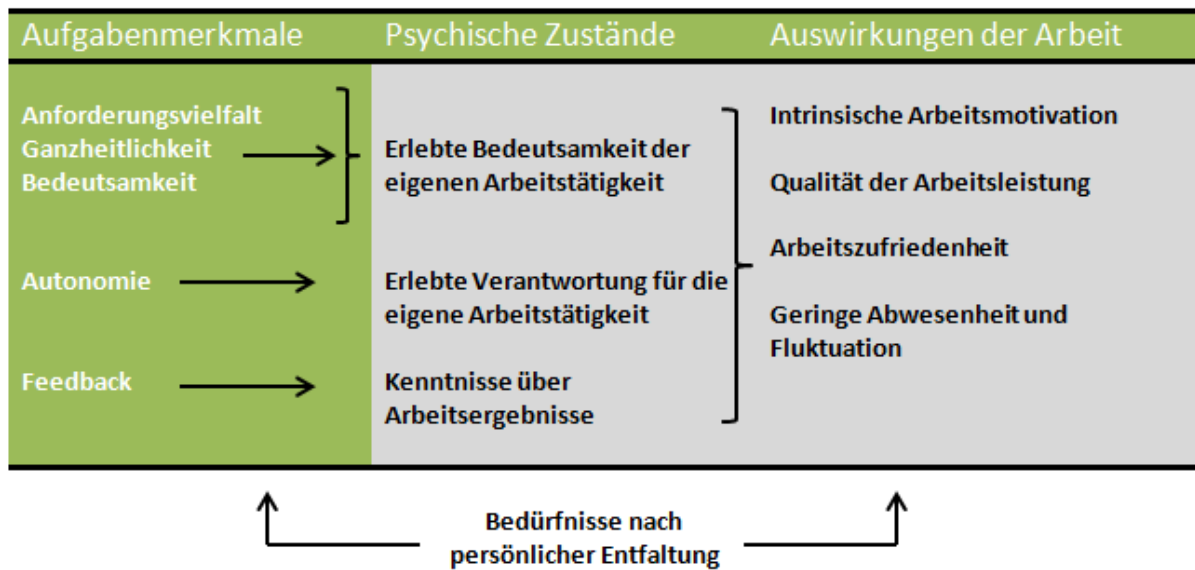


Abbildung 5: Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1975, zitiert nach Rudow, 2014)

Unter Anforderungsvielfalt wird verstanden, in welchem Ausmass die Tätigkeit verschiedene Aufgaben enthält (Vielzahl und Wechsel von Kenntnissen und Fähigkeiten). Die Ganzheitlichkeit spricht das Ausmass an, in dem ein Individuum einen Arbeitsgang vom Anfang bis zum Ende gestalten kann. Mit der Anforderungsvielfalt, der Ganzheitlichkeit und der Wichtigkeit der Aufgabe, welche das Ausmass bezeichnet in dem die Tätigkeit das Leben anderer Menschen oder der Organisation beeinflussen kann, wird vor allem die erlebte Bedeutsamkeit der Tätigkeit beeinflusst. Neben diesen Aufgabenmerkmalen steht Autonomie für das Ausmass von Entscheidungsfreiheit und –spielraum, die eine Person bei der Planung und Durchführung einer Tätigkeit hat. Diese erlebte Autonomie kann zu erlebter Verantwortung über die eigene Arbeitstätigkeit führen und sich fördernd auf die Beanspruchungen auswirken (vgl. Kapitel 2). Die Rückmeldung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten steht im Job Characteristics Model weniger im Zentrum als das Feedback durch die Aufgabe an sich. Diese Feedbackform ist direkter und weniger anfällig auf Verfälschungstendenzen und setzt die Person klar über das Arbeitsergebnis in Kenntnis. Als Schlüsselvariable der Auswirkungen der Arbeit, gilt vorwiegend die intrinsische Arbeitsmotivation. Das Modell berücksichtigt jedoch auch weitere Variablen, die gleichzeitig mit einer Erhöhung der Arbeitsmotivation erreicht werden können (vgl. Rothland, 2013; Schüpbach, 2012; Rudow, 2014).

4 Interventionsansätze

In diesem Kapitel sollen zwei bekannte Interventions- und Präventionsansätze erläutert werden. Die beiden Ansätze stammen aus dem beruflichen Gesundheitsmanagement und eignen sich für den Umgang mit Belastungen und Ressourcen. Der in der Einleitung beschriebene Wandel der Arbeit und die steigenden Zahlen psychischer, arbeitsbedingter Belastungen und Erkrankungen (vgl. Bundesamt für Statistik, 2014) machen deutlich, dass es Intervention und Prävention braucht.

Uhle und Treier (2013) sowie Bamberg, Ducki und Metz (2011) sprechen von verhältnis- und verhaltenspräventiven Interventionen als Schlüssel zum Erfolg. Die Verhaltensprävention entwickelt gesundheitserhaltende und –förderliche Personalressourcen. Sie orientiert sich an der individuellen Gesundheit des Mitarbeitenden als Individuum. Die Gestaltung von gesundheitsstabilisierenden und -förderlichen Arbeitsbedingungen und Aufgaben gehört in die Verhältnisprävention (Rudow, 2014). Die Tabelle 3 bietet einen Einblick über mögliche verhaltens- und verhältnisbezogene Präventionsansätzen.

Tabelle 3: Beispiele für Verhaltens- und Verhältnisprävention (in Anlehnung an Uhle & Treier, 2013)

Verhaltensprävention	Beispiele
Aufklärung und Beratung	Zu Ernährung, Sucht, psychosozialen Belastungen, spezielle Risiken (Muskel-, Skelett-, psychische Beschwerden), Ressourcenstärkung, Workshops zum Umgang mit neuen Medien etc.
Gesundheitsförderungsprogramme	Zur körperlichen und psychischen Fitness und Steigerung von Erholungsfähigkeit.
Verhältnisprävention	Beispiele
Gestaltung der Arbeitswelt	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, inhaltliche Aufgabengestaltung (job enrichment und job enlargement), Optimierung der Arbeitsorganisation (Abläufe, Strukturen, Arbeitszeiten, etc.), Anforderungsvielfalt, etc.
Informations- und Kommunikationsmanagement	Eine möglichst umfassende, transparente und zeitgerechte Kommunikation.
Mitarbeitendenbeteiligung	Entscheidungskompetenzen aufteilen, Partizipation bei Entscheidungen, regelmässige Befragung über Belastungen, Ressourcen und Beanspruchungen, etc.

Empirische Studien haben gezeigt, dass Massnahmen der Verhaltensprävention bei der Gesundheitsförderung überwiegen (Rudow, 2014). Dies ist problematisch, da die Wirksam- und Nachhaltigkeit von verhältnispräventiven Massnahmen oft höher ist als bei verhaltensorientierten Interventionen. Für eine erfolgreiche Reduzierung von Belastungen und Fehlbeanspruchungen sowie zur Förderung von Ressourcen ist ein Mix aus beiden Ansätzen zu berücksichtigen (vgl. Rudow, 2014; Uhle & Treier, 2013 und Bamberg et al., 2011). Stehen verhaltenspräventive Ansätze (z.B. Fitnessraum oder Beratungen) belastender Arbeit und unpassendem Arbeitsplatz gegenüber (z.B. hoher Workload, ungeeignetes Arbeitsmaterial, etc.), ist der Effekt der Interventionen fraglich. Für einen gesunden Umgang mit Belastungen und Beanspruchungen am Arbeitsplatz braucht es beide Ansätze. Einig sind sich die verschiedenen Autoren darin, dass unabhängig von der Strategie nichts über die Partizipation der Belegschaft geht. Bei Interventionen jedweder Art muss das Personal so früh wie möglich in den Prozess eingebunden werden. Nur so kann eine wirksame und nachhaltige Prävention stattfinden (vgl. Bamberg et al. 2011 und Uhle & Treier, 2013).

B Empirischer Teil

5 Methodisches Vorgehen

Um die Fragestellungen beantworten zu können wurde eine Mischung aus qualitativen und quantitativen Methoden gewählt. Diese Vorgehensweise erlaubt den nötigen Tiefgang wie auch die Breite, um die Fragen zu beantworten. Dieses Kapitel stellt einen Überblick und Begründung der Wahl der verwendeten Verfahren dar. Der genaue Methodenbeschrieb, die Durchführung, Auswertung und die Ergebnisse sind in den darauffolgenden Kapiteln zu finden.

Als erste Methode kommt das Experteninterview zum Einsatz, welche den Einstieg ins Feld darstellt. Durch die Expertise des Gesamtleiters soll in einem ersten Teil über Erfragung von Betriebsabläufen, Prozessen und Strukturen, Arbeitsinhalten, etc. ein Einblick in den Betrieb erlangt werden. Im zweiten Teil des Interviews geht es um die Hauptthematik: die Belastungen im Arbeitskontext. Welche Belastungen sind aus Sicht des Gesamtleiters vorhanden? Mit der vorhandenen Expertise ist der Befragte in der Lage berufs- und organisationsspezifische Belastungen zu nennen, die als aussenstehende Person schwer zu ergründen sind. Mit dem Experteninterview können die Besonderheiten der betrieblichen Situation erhoben und die individuelle Sichtweise sowie der Sinnkontext des Befragten berücksichtigt werden. Diesen Vorteilen steht ein hoher zeitlicher Aufwand, die Abhängigkeit der richtigen Auswahl und Aussagen des Experten und die aufwendige Auswertung der Daten gegenüber (Bamberg et al., 2011). Der hohe Aufwand wiegt sich aus Sicht des Autors in einem qualitativen Mehrwert auf und die passende Auswahl des Experten ist aufgrund der Tatsache gegeben, dass die Möglichkeit besteht das Interview mit dem Gesamtleiter zu führen. Die Motivation und Bereitschaft des Interviewpartners, wird als Indikator für ein aufrichtiges und ehrliches Antwortverhalten gesehen. Mit der Durchführung des Experteninterviews mit dem Gesamtleiter erhofft sich der Autor auch ein positives Signal für die Belegschaft hinsichtlich des Projektes (Partizipation einer Führungsperson).

Auf der Grundlage der erhobenen Daten und der Literatur wird in einem zweiten Schritt eine quantitative Befragung erarbeitet. Die Befragung fungiert als Thermometer, welches die „Temperatur“ misst. Ziel der Befragung ist, eine subjektive Beurteilung der Belastungen durch die Belegschaft und somit einen Gesamtüberblick zu erhalten. Da es um die Ermittlung einer subjektiven Einschätzung geht, werden keine validierten Konstrukte erhoben. Die Belas-

tungen werden anhand von Items gemessen, die durch die Teilnehmenden individuell beurteilt werden. Die Befragung eignet sich gut, um einen Einblick in die vorhandenen Belastungen zu bekommen und kann Unterschiede innerhalb der Organisation sichtbar machen. Mit dieser Methode wird der Autor dem Wunsch des Praxispartners gerecht, die gesamte Belegschaft in den Prozess der Erhebung einzubinden. Ziel der Befragung ist die Ausarbeitung von drei bis vier Hot-Spots. Unter Hot-Spots werden diejenigen Belastungen verstanden, die für die Belegschaft im Vordergrund stehen und in der Befragung durch eine hohe Ausprägung im negativ gepolten Skalenbereich herausragen. Die Chancen einer Befragung liegen im geringen Zeitaufwand für eine Vollerhebung (im Vergleich zu einer qualitativen Methode), der Möglichkeit zur Anonymität, durch die Daten generiert werden können, die ansonsten verborgen blieben, und der Wiederhol- und Vergleichbarkeit. Die Risiken einer Befragung liegen unter anderem darin, dass nur bekannte Probleme erfasst werden, Interventionsvorschläge nur schwer oder nicht ableitbar sind, die Erhebungssituation nicht kontrolliert werden kann sowie Verzerrungseffekte auftreten können. (Bamberg et al., 2011). Es können nicht alle Risiken angegangen werden. Eine Kontrolle der Erhebungssituation ist zum Beispiel nur soweit möglich, dass die Befragung während der Arbeitszeit und im Büro ausgefüllt wird (durch Versendung des Befragungslinks an die Geschäftsadresse). Damit möglichst viele der Risiken minimiert werden können, wird der gesamte Erhebungsprozess betrachtet. Um eine möglichst breite und vollständige Befragung zu generieren, werden (wie beschrieben) die Daten aus dem Experteninterview mit Erkenntnissen aus der Literatur abgeglichen. Die Handlungsvorschläge werden nicht (nur) aufgrund der Befragung formuliert, sondern ergeben sich als Produkt der gesamten Arbeit.

Die Fokusgruppeninterviews stellen den letzten Erhebungsschritt dar. Das Augenmerk wird hier auf Wunsch des Praxispartners auf die Linien Betriebe und Angebot gelegt. Ziel ist es, die quantitativ erfassten Hot-Spots qualitativ zu vertiefen und die Belegschaft in die Ausarbeitung von Handlungsvorschlägen miteinzubeziehen. Die Betroffenen sollen ihre individuelle Sicht und Meinung zu den Hot-Spots äussern. Sind dies die relevanten Hot-Spots und wie zeigen sie sich? Was sind ihre Auswirkungen und wie kann ihnen begegnet werden? Um dies zu erreichen wird eine methodisch leicht abgeänderte Variante des Fokusgruppeninterviews durchgeführt. Die Vorteile liegen in den spontanen Äusserungen der Gruppe, die neue Ideen stimulieren können, dem zeitlichen Aufwand (im Verhältnis zur Anzahl der Interviewten) und dass die Gruppe aufgrund des kollektiven Wissenstands leistungsfähiger ist als eine Einzelperson. Der grösste Nachteil von Fokusgruppen ist, wie bei den meisten qualitativen Metho-

den, das Fehlen der Möglichkeit quantitative Generalisierungen zu machen. Andere Nachteile können sich im Gesprächsverlauf eröffnen. So kann das Thema die Beteiligten überfordern, was zu einer unbefriedigenden Kommunikation führt oder es kann zu Asymmetrien kommen, wenn dominante Meinungsführer auftreten (Schulz, Mack, Renn, 2012). Um diesen Nachteilen entgegenzuwirken braucht es eine gute Vorbereitung und Durchführung, sowie ein passendes Sampling. Die Abbildung 6 visualisiert den Ablauf der Erhebungen und zeigt die individuellen Ziele der Methoden auf.

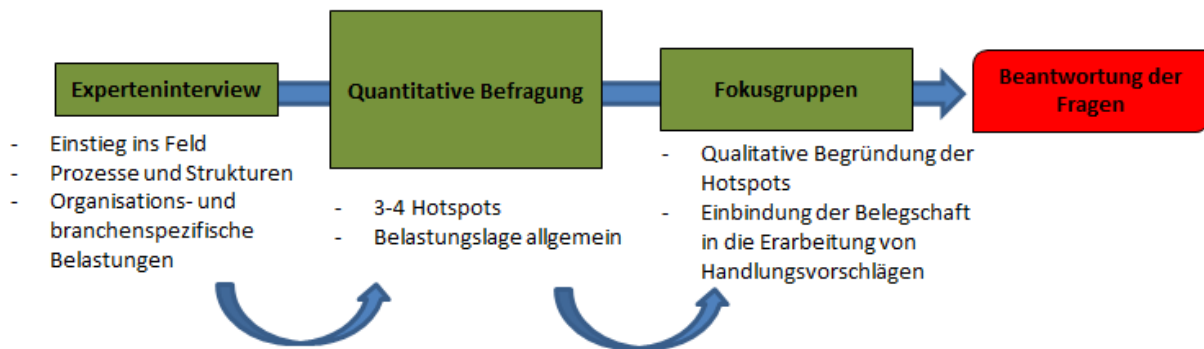


Abbildung 6: Darstellung des Erhebungsablaufes und der methodenspezifischen Ziele

Auf der Grundlage der erhobenen Daten, der Literatur und den gewonnen Erkenntnissen werden anschliessend Handlungsvorschläge formuliert, die eine Reduktion der Belastungen anstreben.

6 Experteninterview

Wie bereits in Kapitel 5 erwähnt, dient das Experteninterview als Einstieg ins Feld, um organisations- und branchenspezifische Belastungen zu erfassen und einen Überblick/Einblick in die Organisation Vert.igo zu bekommen. Die folgenden Unterkapitel erörtern die genaue Vorgehensweise bei der Ausarbeitung, Durchführung und Auswertung des Interviews, sowie der Darstellung der Ergebnisse.

6.1 Leitfadenerstellung

Der Leitfaden des Experteninterviews wurde in Anlehnung an Helferich (2011) erstellt, welcher die Vorgehensweise zur Leitfadenerstellung nach dem SPSS-Prinzip beschreibt. Hinter dem Kürzel stehen die Wörter: „Sammeln“, „Prüfen“, „Sortieren“ und „Subsumieren“. Die Beschreibung der einzelnen Schritte und die erarbeiteten Dokumente sind in Anhang A und B ersichtlich. Die einzelnen Schritte konnten nicht vollständig voneinander getrennt werden. So

wurden zum Beispiel während des Sortierens Fragen weggestrichen oder verändert und beim Subsumieren neue Hauptfragen abgeleitet. Im Anschluss an diesen Prozess wurde der Leitfaden durch die Betreuungsperson begutachtet und kritisiert. Das Feedback und die Kritik wurden in die Fertigstellung des Fragebogens einbezogen. Dieser Feedbackzirkel wurde zweimal durchgespielt, bis der Leitfaden seine endgültige Form (Anhang C) erhielt.

6.2 Durchführung

Das Interview fand im Leitungssitzungszimmer des Vert.igo statt. Um Störungen während dem Interview vorzubeugen wurden die Mobiltelefone abgestellt und die restlichen Büromitarbeitenden über das Interview in Kenntnis gesetzt. Während den 1 ¼ Stunden, welche das Interview in Anspruch nahm, wurde die Interviewsituation nie gestört. Das Gespräch wurde mit der Erlaubnis des Interviewten auditiv aufgenommen. Der im Vorfeld erarbeitete Leitfaden war die erwartete Hilfestellung und stellte sicher, dass der Interviewer alle Punkte ansprach und sich der Ablauf logisch gestaltete. Das Gespräch erhielt so die nötige Struktur, wobei die Offenheit für die Antwort immer gewahrt wurde. Die Fragen wurden in der Reihenfolge des Leitfadens abgearbeitet. Da es sich um ein Einzelinterview handelte, keine Vergleiche gemacht werden mussten und der natürliche Gesprächsverlauf nicht beeinträchtigt werden sollte, wurde von einer wortgetreuen Wiedergabe der Fragen abgesehen.

6.3 Auswertung

Mayring (2010) hält fest, dass sich die Inhaltsanalyse als Analyseform von Kommunikationsmaterial jeglicher Art nicht nur im Hinblick auf den Inhalt mit der Kommunikation auseinandersetzt, sondern auch mit formalen Aspekten. Die Transkription liegt allen Formen zugrunde und ermöglicht eine inhaltliche Fixierung. Ein Anliegen der inhaltsanalytischen Vorgehensweise ist das Streben nach Systematik, die sich auf die explizite Vorgehensweise nach bestimmten Regeln bezieht. Dieses Vorgehen erlaubt eine Nachprüfbarkeit, wodurch sozialwissenschaftliche Standards erfüllt werden (Mayring, 2010). Um der Fragestellung gerecht zu werden und das bestehende Vorwissen des Autors (bzgl. Sozialpädagogik und Organisation Vert.igo) einfließen zu lassen, wurde das Konzept der „Psychologie der Textverarbeitung“ gewählt. Diese Form der Textverarbeitung wird als Interaktionsprozess zwischen Lesenden und Text gesehen, als eine aktive Konstruktion von Bedeutungsstrukturen. Dieser Konstruktionsprozess der Textverarbeitung erfolgt über zwei Richtungen. Zum einen textgeleitet und zum anderen schemageleitet. Textpassagen werden semantisch und syntaktisch zu kleineren Sinneseinheiten (Mikropropositionen) verarbeitet und zugleich durch bestehendes Vorwissen ergänzt (intendierte Interferenz) und erweitert (Elaboration). Das Vorwissen der Lesenden

und deren Interessen üben dabei eine selektive und organisatorische Funktion aus. Die dabei entstehenden Bedeutungseinheiten werden zu einem kleinen Netzwerk (Makropropositionen) zusammengefügt und über reduktive Prozesse (Makrooperationen) zusammengefasst (Mayring, 2010).

Konkretes Vorgehen

Um das Interview auswerten zu können wurde es zuerst transkribiert. Die Transkription (Anhang D) ging anhand vordefinierter Regeln vonstatten (Anhang E). Nach der Transkription wurden Tipp- und Verständigungsfehler korrigiert, die Darstellung angepasst und die Zeilennummerierung eingefügt. Im nächsten Schritt wurden die Mikropropositionen herausgearbeitet. Um die Bearbeitung der Bedeutungseinheiten zu vereinfachen wurden diese paraphrasiert und in ein Kategoriensystem eingeteilt. Das Kategoriensystem (Anhang F) wurde induktiv, d.h. aus dem Material selbst hervorgebracht und diente dem Interviewer als Orientierung und Hilfestellung zur Fragebeantwortung. Eine quantitative Auswertung des Kategoriensystems wurde als nicht sinnvoll betrachtet, weil die Kategorien nicht trennscharf in Bezug auf ihre Auswirkungen (positiv/negativ) sind und weil es keinen Mehrwert für die Fragebeantwortung generiert hätte. Das bestehende Vorwissen des Interviewers zum Vert.igo und dem sozialpädagogischen Kontext wurde zeitgleich in die Verarbeitung eingefügt und festgehalten. Die jeweiligen Verarbeitungsschritte wurden, wie in Abbildung 7 ersichtlich in einer Tabelle zusammengetragen und dargestellt (Anhang G).

Wo siehst du Belastungen der Mitarbeiter im Hinblick auf die Arbeitsorganisation?				
Bedeutungseinheiten	Paraphrasierung	Kategorisierung	Bemerkung/ Stichwort	Nr.
mir wird immer wieder gesagt, „läck“ "Name der Person" du hast ein riesen Tempo im wollen zu entwickeln (...) Ich neige manchmal dazu, dass ich zu viel anreisse und nicht nachkomme, was zwischendurch zu etwas Reformstau führen kann. Aber dieser ist dann meist nach 1-2 Monaten abgearbeitet. Aber das ist etwas, was manchmal die Leute unter mir anstehen weil ich etwas, rein Ressourcentechnisch, nicht erledigt habe. (...) Das ist sicher eine Belastung (...) Das muss aber ich verändern.	Durch meine Neigung viel, gleichzeitig anzureissen, kann es zu Reformstau kommen. Dieser ist sicherlich eine Belastung. Hier muss ich jedoch etwas ändern.	Konzept	Tempo der <u>Veränderungen</u> →Belastung	45

Abbildung 7: Ausschnitt Tabelle Auswertung

Die Auswertung richtete sich an der Erreichung der Ziele des Experteninterviews aus. So werden die in Kapitel 6.4 dargestellten Ergebnisse als Hauptthemen den Einstieg ins Feld, die Konzepte und Strukturen wie auch die aus Sicht des Gesamtleiters vorhandenen Belastungen aufgreifen.

6.4 Ergebnisse

Zu Beginn werden die allgemeinen Ergebnisse des Interviews erläutert. Hierzu zählen der Auftrag des Vert.igo, die Arbeitsweise und die vorhandenen Strukturen. Im zweiten Teil der Ergebnisdarstellung wird auf die Belastungen fokussiert. Die beschriebenen Ergebnisse referenzieren jeweils in Klammern auf den Anhang G, in welchem die direkte Aussage des Interviewten nachzulesen sind. Die Nummern verweisen auf die Stellen im Dokument.

Allgemeine Ergebnisse

Das Vert.igo ist ein ambulantes sonder- und sozialpädagogisches Angebot (Anhang G, Nr. 1). Die Klientel setzt sich aus Jugendlichen zwischen 14 und 22 Jahren zusammen, die sich im Übergang zwischen Schul- und Ausbildungswelt befinden und in den Regelsystemen nicht mehr tragbar sind (Anhang G, Nr. 3). Das pädagogische Angebot ermöglicht einerseits den Schulabschluss sowie Nachholbildung, Berufsvorbereitung und/oder Berufsbildung (Anhang G, Nr. 6 & 7). Neben diesen Angeboten, besteht eine Leistungsvereinbarung mit der Stadt Zürich. Diese umschreibt die soziokulturelle Dienstleistung im Grünaquartier, die jedoch höchstens bis 2016 bestehen bleibt. Die Arbeit mit der Klientel läuft vorwiegend über die Beziehung. Kann sich ein Klient/eine Klientin an die geltenden Regeln (z.B. keine Gewalt, keine Drogen, etc.) halten und zeigt er/sie ein minimales Mass an Motivation, ist das Vert.igo offen für eine Zusammenarbeit (Anhang G, Nr. 4 & 5). Vor der Aufnahme der Klienten wird ein Vorstellungsgespräch durchgeführt. Ziel ist das gegenseitige Kennenlernen und die Klärung von offenen Fragen (Anhang G, Nr. 17). Kommt es zu einem Eintritt, wird mit dem Konzept der individuellen Förderplanung gearbeitet, das sich in drei Stufen gliedert (Orientierungs-, Förder- und Integrationsstufe). Für Krisensituationen gibt es eine Sicherungsstufe. In dieser wird dem/der Jugendlichen eine erhöhte Aufmerksamkeit zuteil, was den Aufenthalt im Vert.igo sichern soll. (Anhang G, Nr. 18). Im Vert.igo unterstützen diverse Berufsgruppen (LehrerInnen, Sozialpädagogen/Coaches und Berufsbildner) die Jugendlichen bei der Zielerreichung (Anhang G, Nr. 9). Die Arbeit ist in Fallteams gegliedert, wobei jeweils ein Coach und eine Lehrperson oder ein Berufsbildner für einen Jugendlichen/eine Jugendliche zuständig sind. Wer welche Aufgaben übernimmt, ist im Konzept nicht geregelt. Meistens übernehmen die Coaches die Bezugspersonenarbeit (Anhang G, Nr.15). Um den Informationsfluss zu sichern gibt es verschiedene Austauschgefässe, die im Zuge der Umstrukturierung implementiert wurden. Einerseits finden Sitzungen in der Organisationseinheit (Lehrer, Berufsbildner, Coaches) statt und andererseits gibt es Schnittstellensitzungen. Die Sitzungsstruktur sieht folgendermassen aus:

Teamsitzungen

- Lehrer 1 x pro Monat
- Berufsbildner 1 x pro Monat
- Coaches 1x pro Woche

Schnittstellensitzungen

- Lehrer – Coaches 1 x pro Monat
- Coaches – Berufsbildner 1 x pro Monat

Berufsbildner und Lehrer haben keine Schnittstellensitzung, da sie keine gemeinsame Schnittmenge haben (Anhang G, Nr. 14). Die Arbeitsteilung und –planung läuft einerseits über die Sitzungsstrukturen und andererseits informell. Letzteres ist vorwiegend bei den Coaches und den Lehrern der Fall. (Anhang G, Nr. 19). Da die Lehrpersonen ihre Arbeitsplätze im Teambüro der Coaches haben gibt es eine hohe informelle Trefferquote, die als Austauschgefäß gebraucht wird. Bei den Betrieben ist diese informelle Überschneidung aufgrund räumlicher Trennung schwierig. Ein informelles Aufeinandertreffen findet meist nur beim Mittagessen statt (Anhang G, Nr. 25). Die Partizipation der Mitarbeitenden nimmt für den Gesamtleiter einen wichtigen Stellenwert ein. Inwiefern und wie intensiv sie einbezogen werden, ist jedoch themenabhängig. Aus Sicht des Gesamtleiters wird so geführt, dass ein klares Handlungsspektrum abgesteckt ist, in welchem möglichst viel Handlungsspielraum vorherrscht (Anhang G, Nr. 40 & 36).

Belastungsspezifische Ergebnisse

Wie bereits erwähnt, wurden die Strukturen und Konzepte des Vert.igo's in letzter Zeit stark verändert und befinden sich in einem Findungsprozess. Dies war auch im Interview spürbar. Die ganzen Veränderungen, Diskussionen und neuen Aufgaben, welche die Mitarbeitenden neben dem Arbeitsalltag zu bewältigen haben, stellen eine Belastung für die Belegschaft dar (Anhang G, Nr. 56). Ein allgemeiner Brennpunkt ist die Aufgabenteilung. Es ist nicht immer ersichtlich, wer wieviel übernimmt und was zur Aufgabe gehört (Anhang G, Nr. 32 & 47).

Bei den Coaches und den Lehrpersonen kam es aufgrund der konzeptionellen Veränderungen zu vermehrten Stellenwechseln. Dies führte dazu, dass immer wieder Haltungsdiskussionen geführt wurden. Die neuen Konstellationen führen indes auch zu Positionierungseffekten in der Gruppe und zu Gruppendynamiken (Anhang G, 30 & 44). Des Weiteren steht bei den Coaches momentan die Frage nach den Ressourcen zur Diskussion. Hier wurde berechnet, wieviel Ressourcen (Zeit) ein/e Klient/in beansprucht, was zu Diskussionen führte (Anhang G, Nr. 29 & 31).

In der Küche wird das pädagogische Konzept überarbeitet. In diesem Entwicklungsraum nimmt der Gesamtleiter einen direktiven Einfluss mittels Personalplanung und setzt einen neuen Fokus, indem die neu angestellte Person eine arbeitsagogische Ausbildung haben sollte (Anhang G, Nr. 28 & 41). Im Betriebsunterhalt wurde der Betreuungsschlüssel im Verhältnis 1 Betreuungsperson (100 Stellenprozent) zu 3 beschäftigten Jugendlichen neu festgelegt (Anhang G, Nr. 26). All diese Anpassungen führen zu einem Mehraufwand. Da sich die neuen Strukturen und Konzepte erst bewähren müssen und sich in einem Anpassungsprozess befinden, kann dies ein Nährboden für Unsicherheit sein und zu Belastungen führen (Anhang G, Nr. 61).

Eine weitere Herausforderung stellt die Zusammensetzung des Personals dar. Die Diversität der Berufsgruppen ist klar spürbar und zeigt sich zum Beispiel darin, dass Reflexion für die Berufsbildner kein Thema ist (Anhang G, Nr. 22). Das divergierende Verständnis, vor allem zwischen Coaches und Berufsbildner, stellt eine grosse Herausforderung im Alltag dar (Anhang G, 24). Hinzu kommen die sprachlichen Schwierigkeiten durch die Beschäftigung von italienischstämmigen Mitarbeitenden in den Ausbildungsbetrieben. Diese teilweise langjährigen Mitarbeitenden werden bewusst weiterbeschäftigt, da sie Kulturträger sind. Nichts destotrotz, führt dies zu Verlangsamung von Prozessen und zu Irritationen und endet oft in einem Mehraufwand für die Sozialpädagogen (Anhang G, Nr. 27 & 46).

Eine Belastungssituation ist die hierarchische Unterstellung der Betriebsleitenden, da sie keine personellen Führungskompetenzen haben. Als Berufsbildner sind sie dem Gesamtleiter unterstellt, der pädagogische Prozess jedoch dem Erziehungsleiter. Diese Mehrfachunterstellung führt zu Entscheidungsdiffusion auf Leitungsebene und kann Unklarheiten auf der Mitarbeitenebene auslösen (Anhang G, Nr. 52).

Eine Belastung stellt immer wieder die emotionale Arbeit mit den Jugendlichen dar. So wird zum Beispiel eine schwierige Situation oder das Scheitern eines Jugendlichen auf das individuelle Arbeitshandeln zurückgeführt, was eine emotionale Belastung darstellen kann (Anhang G, Nr. 33).

Die Belastungen in Bezug auf die physikalische Umgebung werden seitens des Gesamtleiters als sehr gering betrachtet. Begründet wird dies damit, dass in diesem Bereich sehr viel investiert wurde und wird (Anhang G, Nr. 37 & 38).

Ebenfalls als unproblematisch wird die Qualität und Struktur der Pausenregelung gesehen. Die Angestellten der Organisationseinheit Betriebe sind in eigenen Strukturen eingebettet. Diese stellen keine Belastung dar. Die vorhandenen Strukturen im Vert.igo (pro Tag zwei Tagesverantwortliche, die Pausen- und Mittagsaufsicht haben) stellen sicher, dass die Coaches und Lehrpersonen die Pausenmöglichkeiten wahrnehmen können (Anhang G, Nr. 49).

Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass aufgrund der Einschätzung des Gesamtleiters die meisten Belastungen mit den veränderten Konzepten und Strukturen – der Umstrukturierung – zusammenhängen und im Bereich der Arbeitsaufgabe/-organisation und dem sozialen Umfeld zu erwarten sind. Zusammenfassend wurden drei Belastungsfaktoren eruiert, die in Tabelle 4 dargestellt sind. Die Belastungsfaktoren und die verschiedenen Auswirkungsebenen werden in die Ausarbeitung des Fragebogens eingebunden und in Form von Items widerspiegelt.

Tabelle 4: Darstellung der eruierten Belastungsfaktoren und derer Auswirkungsebenen

Belastungsquelle	Belastungsfaktoren	Auswirkungsebenen
Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation	Umstrukturierung / Struktur	Aufgabenteilung, Aufgabenklarheit, Sitzungsgefäße (Funktionalität, Terminierung), Doppelunterstellung der Berufsbildner (Entscheidungsdiffusion, unklare Kompetenzverteilung, Rollenklarheit)
Soziales Umfeld / Rollen	Personalbesetzung	Diversität der Berufsgruppen, Positionierungseffekte und Haltungsdiskussionen durch Personalwechsel, sprachliche Schwierigkeiten, Rollenklarheit
Klientenkontakt	Arbeit mit Jugendlichen	Emotionale Belastung aufgrund interner Fehlattribution

7 Befragung

Ziel der Befragung ist eine subjektive Beurteilung der Belastungen durch die gesamte Belegschaft. Die folgenden Unterkapitel erläutern die genaue Vorgehensweise der Erstellung, Durchführung und Auswertung der Befragung bis hin zur Ergebnisdarstellung.

7.1 Erstellung Fragebogen

In Absprache mit dem Praxispartner wurde entschieden, dass die Befragung online durchgeführt wird. Neben dem Vorteil der Exportmöglichkeit von Onlinebefragungen spricht dafür, dass alle Angestellten des Vert.igo, bis auf die Reinigungsfachkraft, Zugang zu einem Computer haben und den Umgang mit dem Medium gewohnt sind. Die Einbindung der Reinigungsfachkraft wäre mit einem hohen Aufwand verbunden (technische Hilfestellung und Übersetzung der Befragung auf Italienisch). Nach Rücksprache mit dem Praxispartner wurde aufgrund des Missverhältnisses von Aufwand und Ertrag auf eine Teilnahme der Organisationseinheit Reinigung/Lingerie verzichtet. Der Autor hat sich für das Tool Unipark entschieden. Unipark ist dem Autor aus früheren Projekten bekannt und durch die Studienlizenz kostenfrei nutzbar. Im Gegensatz zu gängigen Gratistools (z.B. Survey Monkey), bietet Unipark mehr Funktionen (SPSS Anbindung, vielfältige Auswertungsmöglichkeiten etc.) und garantiert die angesprochene Exportfähigkeit der Daten.

Die eigenen Fragen beruhen auf den in Teil A beschriebenen Theorien und den Ergebnissen aus dem Experteninterview. Es wurde darauf geachtet, dass alle in Kapitel 2 formulierten Belastungsquellen, die eine Relevanz für das Feld aufweisen, berücksichtigt wurden. Die Gewichtung der Belastungsquellen beruhte vordergründig auf dem Experteninterview. Je nach Präsenz im Interview (vgl. Kapitel 6.4) wurde die Dimension stärker oder schwächer gewichtet. So ist zum Beispiel die vertiefte Auseinandersetzung mit der Belastungsquelle Arbeitsaufgabe und –organisation zu erklären oder die schwächere Berücksichtigung der physikalischen Umgebung. Komplettiert wurde der Fragebogen mit zwei auf Deutsch übersetzten, standardisierten Messverfahren. Einerseits das COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) von Nübling, Stössel, Hasselhorn, Michaelis und Hofmann (2005) und andererseits das WDQ (Work Design Questionnaire) von Stegmann et al (2010). Hier wurden einzelne Items oder ganze Bereiche, wie die Arbeitszufriedenheit und das Personal Burnout, für die Befragung übernommen.

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

Um die generierten Fragen in Unipark einzubinden wurden diese vorcodiert und tabellarisch festgehalten. Die Abbildung 8 zeigt einen Ausschnitt dieser Tabelle. Die gesamte Darstellung ist in Anhang H vorzufinden.

#	Belastung	Belastungsquelle	Ausformulierte Frage	Kategorien-system	Code Unipark	# Unipark
1.	Quantitative Anforderung	Arbeitsaufgabe und -organisation	Müssen Sie sehr schnell arbeiten?	1	V_100	1A1
2.	Quantitative Anforderung	Arbeitsaufgabe und -organisation	Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?	1	V_101	1A2
3.	Qualitative Anforderung	Arbeitsaufgabe und -organisation	Die mir anvertrauten Aufgaben entsprechen meinen Kompetenzen und Fähigkeiten.	2	V_13	1B1

Abbildung 8: Codierung der Fragen und Zuteilung der Antwortkategorien.

Es wurden mehrheitlich geschlossene Antwortformate gewählt, was zu einer erhöhten Standardisierung und Objektivität führt (Bühner, 2011). Die Mehrheit der im Anhang I dargestellten Skalen sind ungerade, verbalisierte Ratingskalen. Besondere Beachtung musste der „Gleichabständigkeit“ der Skalenpunkte geschenkt werden. Da bei den meisten Belastungsquellen Items aus den bestehenden Verfahren zur Komplettierung verwendet wurden, mussten die vorgegebenen Skalen übernommen werden, was keinen Spielraum für Anpassungen offen liess. Zum Ende der Befragung werden die demographischen Daten (nominalskaliert) erhoben und auf individuelle Wünsche und Anregungen (offene Antwortkategorie) der Befragten eingegangen.

Nachdem die Befragung mit der Betreuungsperson der FHNW rückbesprochen wurde und die Überarbeitung beendet war, kam es zum Pretest. Der Pretest dient gemäss Möhring und Schlütz (2010) der Auseinandersetzung mit dem Erhebungsinstrument. Es soll geklärt werden, welcher Zeitaufwand benötigt wird, wie die Akzeptanz gegenüber dem Instrument ausfällt, wie verständlich die Erhebung ist und nicht zuletzt, ob sie technisch einwandfrei funktioniert. Die Testung fand in der Krisenintervention Riesbach statt. Dies bot sich aus mehreren Gründen an. Das Riesbach ist die Arbeitsstelle des Autors, was den Zugang erleichterte, beide Institutionen arbeiten mit sehr ähnlicher Klientel und gehören der gleichen Stiftung an. Der Pretest wurde mit einem Sozialpädagogen, einer Sozialpädagogin, einem Lehrer und einer Sozialpädagogin in Ausbildung durchgeführt. Unipark bietet mit der Pretest-Kommentar-Funktion die Möglichkeit, direkt zu den einzelnen Fragen Kommentare zu hinterlassen. Dies ermöglicht punktgenau auf Schwächen und Unklarheiten hinzuweisen. Die Teilnehmenden wurden vorgängig über die Erwartungen an sie und ihre Aufgabe informiert. Zum Abschluss des Pretests wurde eine zusätzliche Skala implementiert, anhand welcher die gesamte Verständlichkeit beurteilt wurde. Mit einem Durchschnittswert von sechs, auf einer 6-stufigen

Skala, erzielte der Fragebogen im Pretest eine sehr gute Gesamtbewertung. Im Schnitt brauchten die Probanden 23 Minuten zum Ausfüllen der Befragung. Dieser Wert muss für die Durchführung nach unten korrigiert werden, da die Teilnehmenden ein Augenmerk auf verschiedene Punkte (z.B. Rechtschreibung, Verständlichkeit etc.) richteten und es für den Pretest zusätzliche Fragen gab. Insgesamt wurden 23 Kommentare und Änderungsvorschläge angebracht. Die Abbildung 9 zeigt einen Ausschnitt der Tabelle mit den Kommentaren, Reaktionen und Korrekturen. Die gesamte Darstellung findet sich in Anhang J. Eine Darstellung des gesamten Fragebogens ist in Anhang K ersichtlich.

ID	Kontakt	Seiten-ID	Seitentitel	Kommentar	Reaktion
38815		1102554	Willkommen	komisch Te ST TEST TEST	Gelöscht – handelte sich um Testung des Pretest.
38826	dk	1102581	Arbeitsinhalt und Arbeitsorganisation	Zweite Frage: Erste Antwortkategorie ist hässlich getrennt "Stimme überhaupt n ic - hat zu o Zweite Antwortkategorie: besser: "Stimme eher nicht zu" Bei Unklarheiten oder Problemen weiss ich jederzeit " " wer meine Ansprechsperson ist und kann diese in nützlicher Zeit erreichen und erhalte die erwünschte Hilfestellung. (Komma eingesetzt)	Die Trennung der Antwortkategorien ist nicht/sehr schwer zu beeinflussen und Browserabhängig → keine Reaktion Korrigiert

Abbildung 9: Auszug aus der Pretest-Kommentar-Tabelle

Der meistgenannte Kritikpunkt war die Trennung der Antwortkategorien. Die automatische und unsystematische Trennung der Kategorien, die im untenstehenden Screenshot abgebildet ist (Abbildung 10), wurde von Unipark implementiert, um eine möglichst hohe Anzahl von Browsern zu erreichen. Die Trennung der Antwortkategorien ist browserabhängig und nur schwer beeinflussbar. Eine vom Autor vorgegebene Trennung wäre mit sehr hohem Zeitaufwand (eigenes Programmieren der Antwortkategorien) verbunden und könnte lediglich auf eine Browseroption angepasst werden. Verwendet also ein Proband einen anderen Browser, ist die ideale Trennung wiederum nicht gesichert. Aus diesem Grund wurde auf eine eigens programmierte Antwortskalierung verzichtet.

Stimme überhaupt nicht zu Stimme eher nicht zu Teils - Teils Stimme eher zu Stimme voll zu

Die mir anvertrauten Aufgaben entsprechen meinen Kompetenzen und Fähigkeiten.

Abbildung 10: Beispiel einer schlechten Trennung der Antwortkategorien

7.2 Sampling

Auf Wunsch des Praxispartners wird die Befragung mit der gesamten Belegschaft durchgeführt (ausgenommen Reinigung/Lingerie). Dies hat mehrere Gründe. Einerseits steht dieses Vorgehen im Sinne der Partizipation, andererseits wird eine weitere formale Abspaltung der Soziokultur (Quartierfabrik) verhindert und ein klares Signal gesendet, dass sie weiterhin zum Vert.igo gehört. Weiter besteht so die Möglichkeit, dass Belastungsunterschiede innerhalb des Betriebes aufgedeckt werden können. Der Gesamtleiter nahm auf eigenen Wunsch hin nicht an der Befragung teil, da dies aus seiner Sicht zu einer Verfälschung der Daten führen könnte und seine Belastungen bereits im Experteninterview abgedeckt seien. Insgesamt wurden 19 Mitarbeitende des Vert.igo angeschrieben und zur Teilnahme an der Befragung gebeten.

7.3 Durchführung

Nachdem der Pretest beendet und die Anpassungen erledigt war, wurde die Befragung lanciert. Bereits im Vorhinein wurde die Belegschaft durch den Gesamtleiter über die Befragung und das Projekt informiert und zur Teilnahme gebeten. Mit der Versendung des Umfragelinks wurden die Mitarbeitenden gleichzeitig detailliert über das Projekt, die Ziele, den weiteren Verlauf und der Verwendung der Daten in Kenntnis gesetzt. Nach gut einer Woche wurden die Teilnehmenden via Erinnerungsmail an die laufende Befragung erinnert. Nach dem Reminder meldete sich eine Probandin beim Autor, da sie technische Schwierigkeiten mit der Befragung hatte und diese nicht ausfüllen konnte. Durch das erneute versenden des Befragungslinks konnte dieses Problem behoben werden. Nach 18 Tagen Laufzeit wurde die Befragung mit einer Rücklaufquote von 71 % (15 Teilnehmenden) beendet.

7.4 Auswertung

Die Daten der Befragung werden im SPSS-Programm (Programm zur Auswertung quantitativer Daten) ausgewertet. Nach Zöfel (2003) ist eine Mittelwertberechnung der Konstrukte ab einer Intervallskalierung sinnvoll. Da die vorliegenden Daten nominal oder ordinal skaliert sind, wird auf eine Auswertung der Konstrukte verzichtet. Ebenfalls nicht errechnet wird der Median der Variablen. Die vorhandene Skalierungsstufe liesse die Berechnung zu, würde jedoch eine sehr geringe Aussagekraft besitzen. Die Auswertung der Daten beschränkt sich auf die Errechnung und Darstellung der Nennungshäufigkeit, sowie der Überprüfung von signifikanten Unterschieden bezüglich Organisationseinheiten, Beschäftigungsdauer und Beschäftigungsgrad. Die demographischen Daten werden nur für die Auswertung verwendet und nicht

im Bericht erörtert oder dargestellt. Da die Anzahl Teilnehmenden so klein ist, wären Rückschlüsse auf Personen möglich, was nicht im Sinne der vorab zugesicherten Anonymität ist.

Konkretes Vorgehen

Nach dem Übertragen der Daten von Unipark in das SPSS-Programm, wurden sie überarbeitet, bereinigt und komplettiert sowie die Items einer Häufigkeitsanalyse unterzogen. Basierend auf dieser Analyse, und unter Berücksichtigung der vorab generierten Daten, wurden die Hot-Spots der Befragung definiert. Um Unterschiede bei der Beantwortung der Items zwischen den Organisationseinheiten, der Beschäftigungsdauer und des Beschäftigungsgrades zu eruieren wurden Kreuztabellen erstellt. Die Items Beschäftigungsdauer und Beschäftigungsgrad wurden als offene Kategorien erhoben und mussten vorab kategorisiert werden. Die Kategorisierung erwies sich aufgrund der Antworten (fehlende oder falsche Eingaben) und der kleinen Anzahl Teilnehmenden als Herausforderung. Nach Rücksprache mit zwei Kommilitonen entschied der Autor die Items in jeweils zwei Kategorien aufzuteilen. Die Beschäftigungsdauer wurde in unter und über fünf Jahren eingeteilt und der Beschäftigungsgrad in bis 60 % und darüber. Fehlende oder falsche Werte erhielten die Kodierung 99. Begründet wird diese Kategorisierung mit der Anzahl Probanden. Die kleine Anzahl Teilnehmenden führt dazu, dass mehr Kategorien zu aussageschwächeren Ergebnissen geführt hätten. Parallel zu den Kreuztabellen wurde der Chi-Quadrat-Test durchgeführt. Dieser ist notwendig um die Signifikanz zu errechnen. Ist der Wert des Chi-Quadrat-Tests unter 0.05, kann auf einen signifikanten Unterschied hinsichtlich der Ausprägung des überprüften Items bei der Beantwortung der Variabel geschlossen werden (Zöfel, 2003).

7.5 Ergebnisse

Die Ergebnisdarstellung richtet sich entlang der Befragung. Im ersten Teil wird auf die Konstrukte eingegangen. Wie zuvor erwähnt, werden keine validierten Auswertungen auf Konstruktebene durchgeführt. In den nachfolgenden Ausführungen geht es um eine Beleuchtung der Konstrukte aufgrund individueller Einschätzungen der Items seitens der Befragten. Im zweiten Abschnitt werden die Hot-Spots grafisch dargestellt und erläutert. Zum Abschluss wird auf die Errechnung der signifikanten Unterschiede nach Beschäftigungsgrad, Beschäftigungsdauer und Organisationseinheit eingegangen. Eine komplette Auflistung und Darstellung der Items war im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Die grafische Darstellung aller Items findet sich in Anhang L.

Konstrukte

Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation

Aus den Daten der Befragung geht hervor, dass über 80 % der Befragten „immer“, „oft“ oder „manchmal“ sehr schnell arbeiten müssen. Bei gut 60 % kommt es „oft“ oder „manchmal“ vor, dass sie nicht genügend Zeit haben alle Aufgaben zu erledigen (Anhang L, v_100 & v_101). Die Definition der Arbeitsinhalte, die Palette der notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten sowie die Aufgabenklarheit werden eher als positiv bewertet, wobei eine eindeutig positive Ausprägung wünschenswert wäre (Anhang L, v_29, v_13 & v_15). Die vorhandenen formalen Gefässe schneiden sehr positiv ab (Anhang L, v_31). Gleichzeitig werden die Schnittstellen der Organisation und die Weitergabe von Informationen unter den verschiedenen Organisationseinheiten negativer bewertet als die angesprochenen Gefässe (Anhang L, v_30 & v_21, vgl. Hot-Spots). Die Beurteilung der Erholungsqualität der Arbeitspausen fällt klar negativ aus. Hier gibt der Grossteil der Befragten an, dass sie sich nicht oder nur schlecht erholen können (siehe Anhang L, v_34, vgl. Hot-Spots).

Klientenkontakt

Der Grossteil der Belegschaft sieht die Arbeit im Vert.igo in „hohem Mass“ oder „zum Teil“ als emotional fordernd (Anhang L, v_4, vgl. Hot-Spots). Über 60 % der Probanden geben an, dass sie sich in „hohem Masse“ oder „zum Teil“ stark von den Problemen der Jugendlichen abgrenzen, um den Beruf auszuhalten (Anhang L, v_5). Gleichzeitig bekennen sechs Teilnehmende, dass sie die Arbeit „zum Teil“ emotional stark belastet. Die restlichen acht Probanden empfinden die Belastung „in geringem“ oder „sehr geringem Mass“ (Anhang L, v_6). Bei der Verarbeitung von belastenden Situationen ist das Gespräch mit Arbeitskollegen die meist genannte Strategie (13 Nennungen), gefolgt vom Gespräch mit Personen ausserhalb der Arbeit (12 Nennungen) und Sport (9 Nennungen). Zwei der Befragten gaben an, keine Strategie zur Verarbeitung belastender Situationen zu haben (Anhang L, v_107).

Rolle

Eine grosse Mehrheit der Befragten gibt an, dass sie „in hohem“ oder „sehr hohem Mass“ wissen, wie weit ihre Befugnisse und Verantwortungsbereiche bei der Arbeit reichen (Anhang L, v_44). Ebenso verhält es sich bei der Klarheit über die Entscheidungszuständigkeit (Anhang L, v_45). Negativer wird die Ausprägung des Items zur Kohärenz von Anforderungen

bewertet. Sieben Mitarbeitende sehen sich „in hohem Masse“ oder „zum Teil“ mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert (Anhang L, v_47). Gleichzeitig empfinden jedoch zehn der Befragten die ihnen aufgetragenen Aufgaben „in geringem“ oder „in sehr geringem Mass“ als unnötig (Anhang L, v_48).

Soziales Umfeld

Die individuelle Bewertung des sozialen Umfeldes lässt auf wenige Belastungen in diesem Kontext schliessen. So geben alle Befragten an, dass die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitskollegen „immer“ oder „oft“ gut ist (Anhang L, v_52). Zehn Mitarbeitende bekommen vom unmittelbaren Vorgesetzten „immer“ oder „oft“ Hilfe (Anhang L, v_50). Für elf Probanden hat die Arbeitsstelle mindestens „oft“ eine persönliche Bedeutung (Anhang L, v_50 & v_59). Dreizehn der Befragten fühlen sich „nie/fast nie“ oder „selten“ von Vorgesetzten oder Kollegen zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder blossgestellt, wobei einmal die Ausprägung „manchmal“ verwendet wurde (Anhang L, v_57). Die individuellen Haltungen stellen teilweise eine Belastung dar. Die Antwortkategorie „oft“ wurde zweimal und „manchmal“ wurde sieben Mal verwendet (Anhang L, v_55, vgl. Hot-Spots). Die Diversität der Belegschaft führt bei acht Probanden „selten“ zu Kommunikationsschwierigkeiten, wobei vier der Teilnehmenden dies als „oft“ oder „manchmal“ einstufen (Anhang L, v_115).

Verhältnis Erwerbsarbeit und andere Lebensbereiche

Das Verhältnis der Arbeit zu anderen Lebensbereichen wird im Gros als positiv gesehen. Neun der befragten Mitarbeitenden finden, dass die Anforderungen der Arbeit „nie/fast nie“ oder „selten“ ihr Privat- und Familienleben stören (Anhang L, v_60). Die Einschätzung des am Arbeitsplatz generierten Stresses, der es schwierig macht, privaten oder familiären Verpflichtungen nachzukommen, wird von zwölf Befragten als maximal „manchmal“ eingestuft (Anhang L, v_62).

Physikalische Umgebung

Die Ausprägung der physikalischen Umgebung ist sehr divergent. Es ist das einzige Konstrukt, bei dem alle Antwortkategorien der gegebenen Variable verwendet wurde. Die Mehrheit der Teilnehmenden findet, dass sie keine starke körperliche Ausdauer aufbringen muss (Anhang L, v_66), in einer sauberen Umgebung arbeitet (Anhang L, v_68), ihre Sitzgestaltung angemessen ist (Anhang L, v_70) und der Arbeitsplatz sich an die persönlichen Bedürfnisse anpassen lässt (Anhang L, v_71). Fünf Personen stimmen „teils-teils“ oder „voll“ zu,

dass ihre Arbeit starke körperliche Anstrengungen erfordert (Anhang L, v_65). Auffallend ist, dass 50 % der Befragten ihren Arbeitsplatz als „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ frei von übermässigem Lärm einschätzen (siehe Anhang L, v_67).

Balance Einsatz und Ertrag

Die Grafiken der Items dieses Konstrukt weisen eine linksschiefe Verteilung auf. In Abhängigkeit der Antwortkategorie lässt sich daraus ablesen, dass der Grossteil der Befragten eine positive Einschätzung bezüglich der Balance zwischen Einsatz und Ertrag haben (Anhang L, v_72 bis v_74). Obwohl alle Items positiv geladen sind, gibt es zwei kritische Punkte. In Bezug auf die monetäre Entschädigung geben drei Probanden an, dass ihr Lohn „eher nicht“ im Verhältnis zum geleisteten Einsatz steht (Anhang L, v_72). Hinsichtlich der gegenüber den Mitarbeitenden erbrachten Wertschätzung zeigt sich, dass zwei Personen sich „eher nicht“ anerkannt und akzeptiert fühlen und zwei weitere lediglich „teils-teils“ dieses Gefühl vermittelt bekommen (Anhang L, v_74).

Gesundheit

Die Einschätzung der Teilnehmenden fällt positiv aus. Der auffälligste Mittelwert verzeichnet die Variable v_77. Hier geben sieben Probanden an, dass sie sich „manchmal“ müde fühlen und drei der Befragten deklarieren, „oft“ müde zu sein (Anhang L, v_77). Neben der Müdigkeit kann festgestellt werden, dass sich über 30 % der Befragten „manchmal“ oder „oft“ emotional erschöpft fühlen. Über die gesamten Variablen der Gesundheit sticht heraus, dass mindestens ein Befragter/eine Befragte die beschriebenen Symptome oft erlebt (Anhang L, v_77 bis 82).

Arbeitszufriedenheit

Die Mittelwerte dieser Variablen steigen nie über zwei. Daraus und aus der Verteilung, die in den Diagrammen ersichtlich ist, lässt sich schliessen, dass die grosse Mehrheit der Befragten „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“ mit ihrer Arbeit ist. Die höchste Zufriedenheit ist bei den Arbeitskollegen und der Gesamtbeurteilung festzustellen (Anhang L, v_84 & v_87). Jeweils zwei bis drei der Befragten geben an, dass sie mit der Art und Weise, wie ihre Fähigkeiten genutzt werden, mit den Herausforderungen, die ihre Arbeit beinhaltet und mit den Berufsperspektiven unzufrieden sind (Anhang L, v_116, v_86 & v_83).

Hot-Spots

Die Befragung hat keine extrem gepolten Daten ergeben, was die Definition der Hot-Spots schwierig gestaltete. Diverse Items zeigen eine Tendenz zur Mitte und lassen keine klare Einschätzung zu. Um eine möglichst passende (für das Vert.igo) Auswahl der Hot-Spots zu erreichen, wurden diese aufgrund der Ergebnisse des Experteninterviews, der in der Befragung generierten Daten und der persönlichen Erfahrung des Autors im sozialpädagogischen Setting bestimmt. Insgesamt wurden zwei Hot-Spots aus der Belastungsquelle Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation sowie jeweils eine aus Klientenkontakt und sozialem Umfeld definiert.

V_21: Die Weitergabe von Informationen (Kommunikation) mit den verschiedenen Organisationseinheiten klappt gut.

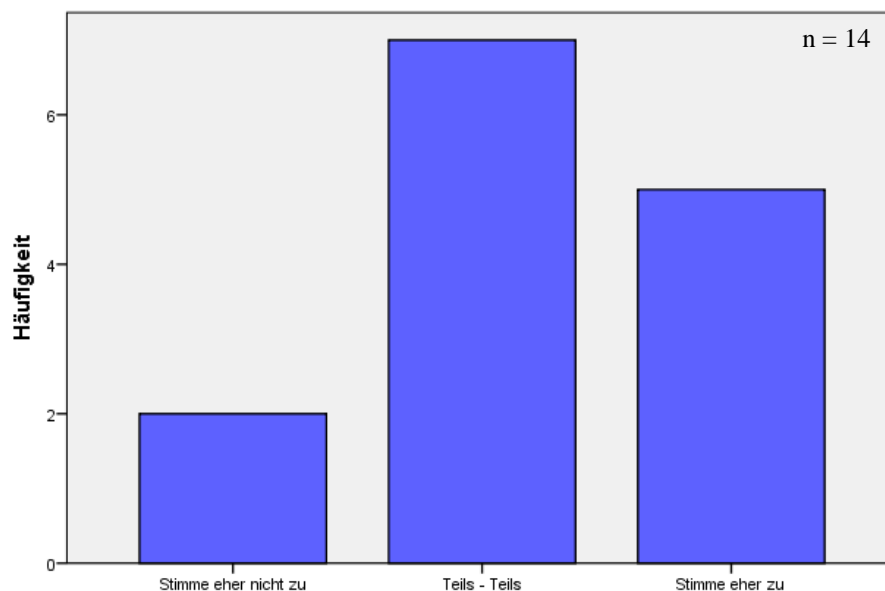


Abbildung 11: Darstellung der Antwortverteilung der Variable 21

Dieses Item entstammt der Belastungsquelle Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation. Bereits im Experteninterview hat sich gezeigt, dass sich hier Belastungen für die Mitarbeitenden verbergen könnten. Die Ausprägung des Items ist mittig und es wurden keine Extrempole verwendet (Abbildung 11). Dies weist darauf hin, dass die Kommunikation zwischen den Organisationseinheiten nicht schlecht funktioniert, jedoch verbesserungsfähig ist. Es ist unklar in welche Richtung diejenigen Probanden tendieren, welche die Kategorie „Teils-Teils“ gewählt haben, was eine Verschärfung oder Entlastung des Bildes zur Folge hätte. Angesichts der Wichtigkeit der Informationsweitergabe zwischen den Organisationseinheiten im Arbeitsalltag wurde die Ausprägung des Items als zu gering bewertet und somit als Hot-Spot deklariert. Das Vorhandensein und die schnelle, zuverlässige und korrekte Informationsweitergabe, sind

bei der Arbeit im sozialpädagogischen Arbeitsfeld von grosser Wichtigkeit. Nur wer auf dem neusten Stand bezüglich eines Klienten/einer Klientin ist, kann adäquat und gewinnbringend mit dem Jugendlichen/der Jugendlichen arbeiten.

V_34: Ich kann mich in meinen Arbeitspausen gut erholen.

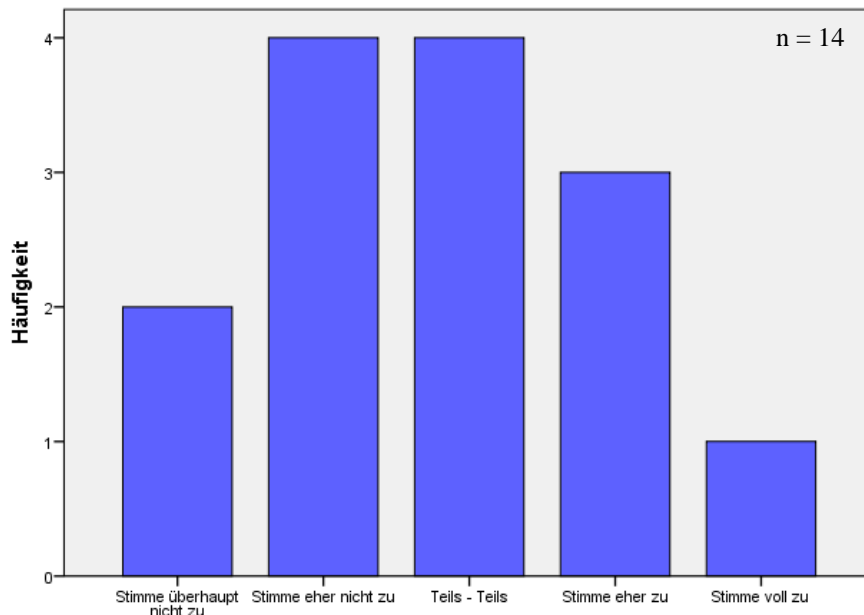


Abbildung 12: Darstellung der Antwortverteilung der Variable 34

Aus den Daten in Abbildung 12 geht hervor, dass sich über 70 % der Belegschaft, die an der Befragung teilgenommen hat, höchstens „Teils-Teils“ in den Arbeitspausen gut erholen kann. Davon geben 40 % an, dass sie der Aussage „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ zu stimmen. Die momentane Regelung der Arbeitspausen eignet sich nicht zur Erholung und eröffnet ein klares Handlungsfeld. Neben dem Einfluss auf die Gesundheit der Arbeitnehmenden sprechen auch leistungsbezogene Faktoren für eine gute Erholung während der Arbeitspausen. Diverse Studien und Autoren verweisen darauf, dass eine erfolgreiche Erholung in den Arbeitspausen eine Steigerung der Produktivität und eine Verminderung der Ermüdung bewirken (vgl. Graf, 1927; Boucsein & Thum, 1997).

V_4: Ist Ihre Arbeit emotional fordernd?

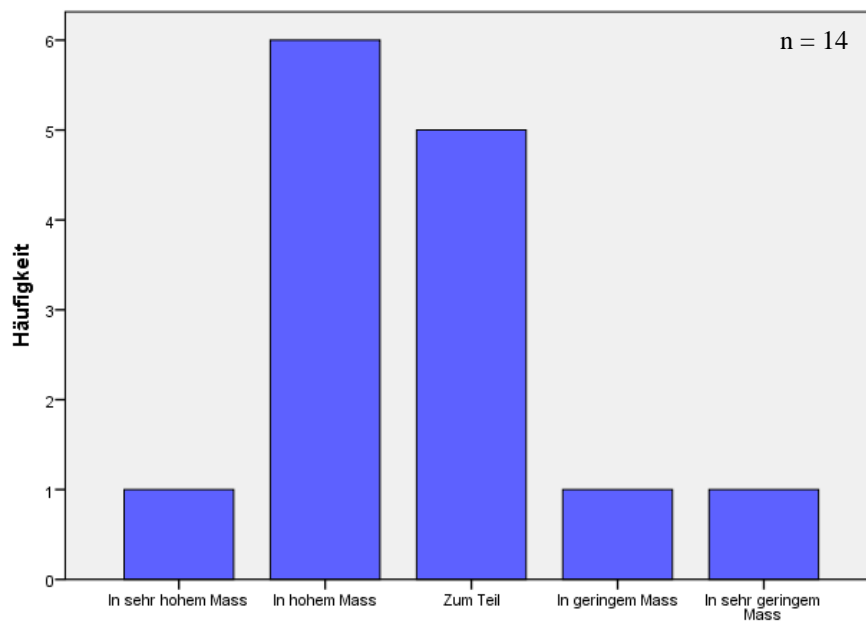


Abbildung 13: Darstellung der Antwortverteilung der Variable 4

Die Abbildung 13 zeigt auf, dass sich die Mehrheit der Befragten in den Kategorien „in hohem Mass“ und „ zum Teil“ wiederfinden. Über 85 % der Antworten weisen darauf hin, dass die Arbeit im Vert.igo zumindest „zum Teil“ emotional fordernd ist. Eine emotional fordernde Tätigkeit stellt nicht direkt eine sich negativ auswirkende Belastung dar (vgl. Kapitel 2). Entscheidend sind diverse Faktoren, wie der Umgang damit und die Wirkung der Anforderung. Aufgrund der klaren Ausprägung im negativen Skalenbereich gehört dieses Item in die Hot-Spots und bedarf einer genaueren, qualitativen Betrachtung.

V_55: Stellen die individuellen Haltungen im Arbeitsalltag eine Belastung dar?

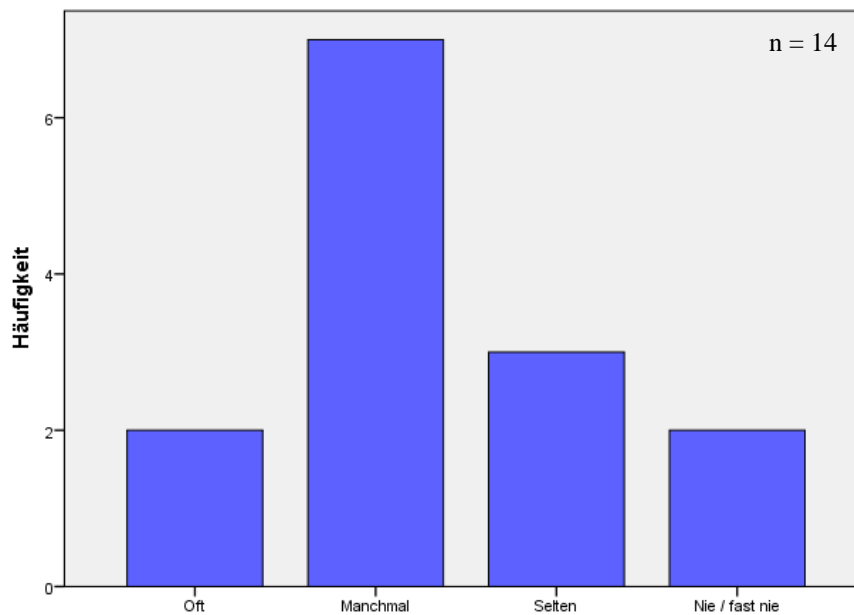


Abbildung 14: Darstellung der Antwortverteilung der Variable 55

Bereits im Experteninterview zeichnete sich eine Belastung aufgrund der unterschiedlichen Hintergründe, Einstellungen und Haltungen der Belegschaft ab (vgl. Kapitel 6.4). Die Individualität der Beschäftigten im Vert.igo, widerspiegelt sich auch in den Ergebnissen dieses Items. Wie aus der Abbildung 14 zu entnehmen ist, empfinden über 60 % der Befragten die individuellen Haltungen im Arbeitsalltag „manchmal“ oder „oft“ als eine Belastung. Divergenzen oder Konflikte auf der Ebene von tief verankerten Einstellungen und Haltungen (Norm- und Wertvorstellungen) bergen aufgrund ihrer Emotionalität ein grosses Risiko, was Auswirkungen auf diversen Ebenen haben kann (Gesundheit der Mitarbeitenden, Leistung, Professionalität etc.).

Unterschiede in der Merkmalsausprägung

Die Ergebnisse der Überprüfung auf signifikante Unterschiede in den generierten Daten sind wenig aussagekräftig. Über alle Items hinweg haben sich lediglich sechs signifikante Unterschiede ergeben. Durch die geringe Anzahl an Probanden lassen sich keine aussagekräftige Schlüsse formulieren und es wäre möglich, auf Einzelpersonen zu schliessen, was eine Verletzung der Anonymität darstellen würde. Aufgrund dieser Gründe wird auf eine Darstellung und die weitere Einbindung der unterschiedlichen Merkmalsausprägung verzichtet.

8 Fokusgruppeninterview

Bei einem Fokusgruppeninterview handelt es sich um ein moderiertes Diskussionsverfahren, in welchem eine begrenzte Anzahl Teilnehmende durch einen Input (Stimuli) zur Diskussion über ein bestimmtes Thema angeregt werden (Schulz, Mack & Renn, 2012). Die hier verwendete Methode ist keine Fokusgruppe in Reinform. Um den Umständen der Bachelor Thesis und des Vert.igo gerecht zu werden als auch einen maximalen Ertrag aus der Erhebung zu schöpfen, wurde die Methode situationsspezifisch angepasst. In folgendem Kapitel wird die Konzeption der hier angewandten Fokusgruppen erläutert und begründet.

8.1 Konzeption

Laut Schulz, Mack und Renn (2012), bewegt sich die ideale Gruppengrösse für ein Fokusgruppeninterview zwischen sechs und zwölf Teilnehmenden und dauert zwischen anderthalb und drei Stunden. Ziel ist nicht die Teilnehmenden hinsichtlich einer Thematik auf den gleichen Nenner zu bringen, sondern die verschiedenen Facetten eines Themas zu beleuchten. Die Qualität einer Fokusgruppe und deren Resultate sind von der Professionalität und den Moderationsfähigkeiten des Gesprächsführers abhängig. Dies macht eine gründliche Auseinandersetzung mit der Thematik, wie auch eine „mentale Simulation“ des Gesprächsverlaufs in der Vorbereitungsphase unabdingbar. Neben der optimalen Vorbereitung bedarf es einer aktiven Moderation der Diskussion. Diese beinhaltet neben dem thematischen Input auch Interventionen bei Asymmetrien, dominanten Meinungsführern etc., aber auch die Zurückhaltung bei einem idealen Gesprächsverlauf (Schulz, Mack & Renn, 2012).

Die für diese Bachelorarbeit angepasste Vorgehensweise, führt einen Schritt weg von einer datengenerierenden, hin zu einer ergebnisorientierten Fokusgruppe. Ziel des Verfahrens ist es, die Ergebnisse der Diskussion mit den Teilnehmenden auf einem Plakat auszuarbeiten und festzuhalten. Nach der Einleitung und einer kurzen Vorstellungsrunde folgt ein Input des Moderators. Aufgrund der knappen zeitlichen Ressourcen werden die Hot-Spots anschliessend von den Teilnehmenden nach Relevanz geordnet. Dies stellt sicher, dass die für die Belegschaft relevanten Belastungen Teil der Diskussion sind. Anschliessend werden die im vorab erstellten Fragen diskutiert. Für den Autor sind folgende Fragen in der Diskussion von Interesse:

- Stellt dieser Hot-Spot eine Belastung dar und wird er als Belastung wahrgenommen?
- Wie äussert sich die Belastung und wie wirkt sie?
- Was könnte verändert werden, damit die Belastung dezimiert werden könnte?

Erweist sich die Diskussion um eine Frage als gesättigt, liegt es am Moderator den Prozess der Ergebnisformulierung einzuleiten. Die Teilnehmenden sollen mit dem Moderator die diskutierten Sachverhalte zusammenfassen, die auf einem Flipchart festgehalten werden. Eine wichtige Aufgabe des Moderators ist es, die Bedeutung und das Verständnis der Notizen durch Nachfragen zu klären, damit eine klare Deutung möglich ist. Zur Absicherung des Moderators wird die Diskussion aufgezeichnet. Die Aufzeichnungen kommen lediglich bei Unklarheiten des Autors, bei der Interpretation der Daten zum Einsatz. Die Abbildung 15 stellt den Ablauf der Methode dar. Ersichtlich ist, dass die Daten in einem zirkulären Prozess von sich zwei wiederholenden Abschnitten (Diskussion und Ergebnisfindung) generiert werden. Dieser Prozess wird solange wiederholt, bis alle Fragen beantwortet sind oder die zur Verfügung stehende Zeit abgelaufen ist. Weiter zeigt die Darstellung das Ausmass der Beteiligung des Moderators an den beiden Phasen. Je grösser die Überlappung mit den Phasen ist, desto grösser ist der Part der Moderation. Mit dieser Vorgehensweise beruhen die Resultate der Diskussion nicht ausschliesslich auf den Interpretationen des Autors, sondern erweisen sich als Produkt des Meinungs-austausches der Gruppe und der Verifizierung dessen Bedeutung. Um eine reibungslose Durchführung zu garantieren wird ein Leitfaden erstellt (Anhang M). Der Leitfaden basiert auf den Befragungsergebnissen, dem angewandten psychologischen Vorwissen und den Erfahrungen aus den bisher erstellten Leitfäden des Autors. Im Rahmen des zweiten Betreuungsgesprächs fand ein Feedback durch die Betreuungsperson zum Leitfaden statt, das in die Schlussversion eingebaut wurde. Der Leitfaden dient dem Moderator als Orientierungshilfe im Gesprächsverlauf und stellt sicher, dass die vordefinierten Fragen beantwortet werden.

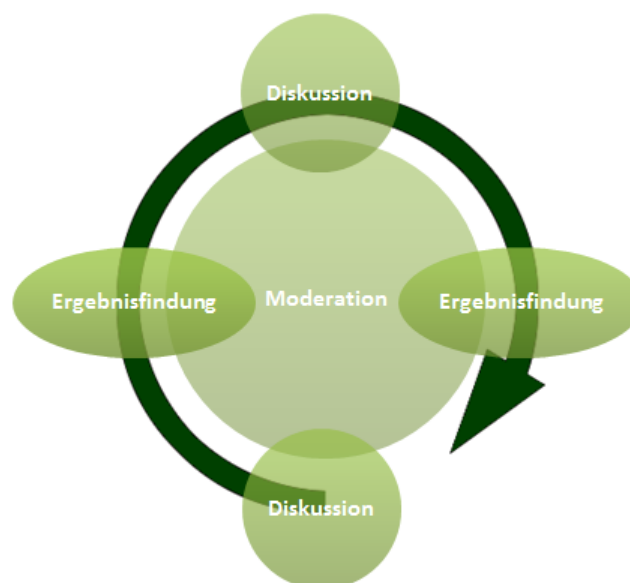


Abbildung 15: Darstellung des Ablaufs der Fokusgruppenphasen

Eine Auswertung der Fokusgruppe im klassischen Sinne (z.B. Inhaltsanalyse) findet nicht statt. Die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse, die auf Flipcharts festgehalten werden, sind in Kapitel 8.4 zusammengefasst dargestellt. Die Anpassung der Methode wurde aus mehreren Gründen vorgenommen. Die bisherigen Methoden liessen jeweils eine beschränkte Beteiligung der Belegschaft zu. Beim Experteninterview und der Befragung wurden die Daten jeweils über den Gesamtleiter oder die Belegschaft erhoben, was jedoch danach passierte, entzog sich der wirklichen Kenntnis des Personals. Im Sinne der Transparenz und einer möglichst hohen Partizipation setzte sich der Autor zum Ziel, die Ergebnisse nicht in einer (für die Belegschaft) „Blackbox“ zu generieren, sondern zusammen zu erstellen. Des Weiteren ist der Autor davon überzeugt, dass die so generierten Daten, die Einstellungen und Meinungen der Befragten inhaltsgetreuer repräsentieren, was sich positiv auf die Validität auswirken kann. Nicht zuletzt erhofft sich der Autor einen positiven Effekt auf die Akzeptanz des Projektes im generellen und insbesondere auf allfällig, umgesetzte Handlungsvorschläge. Neben diesen Gründen ist die Vorgehensweise ressourcenorientiert, was ein klarer Vorteil darstellt.

8.2 Sampling

Die Definition der Zielgruppe war bereits zu Beginn des Projektes klar. Um der Kernaufgabe des Vert.igo gerecht zu werden, wurde in Absprache mit dem Praxispartner bestimmt, dass die Fokusgruppeninterviews mit den Angestellten der Organisationseinheiten Angebote und Betriebe durchgeführt werden. Ziel dieser beiden Fokusgruppeninterviews ist, wie bereits erwähnt, eine qualitative Anreicherung der generierten Daten. Dass dies gelingt, müssen sich die Teilnehmenden darauf verlassen können, dass was sie sagen, nicht auf sie zurückfallen wird. Aus Gründen der Diskretion und des Versuchs ein Klima des Vertrauens und der Offenheit zu schaffen wurde entschieden, dass der Gesamtleiter und der Leiter Angebote nicht an den Interviews teilnehmen werden. Am Erhebungstag sind beide Führungspersonen an einer Weiterbildung, was eine klare geographische Distanz markiert. Zudem sind zwei Mitarbeitende abwesend und können nicht an den Fokusgruppen teilnehmen. Eine Terminierung, bei der alle Mitarbeitenden der Angebote und Betriebe anwesend sein können, ist nicht möglich. Die Tabelle 5 zeigt auf, dass bei der Einteilung der Gruppen auf eine hohe Heterogenität hinsichtlich der Organisationseinheit und des Geschlechts. Diese Aufteilung ermöglicht Diskussionen mit divergierenden Blickwinkeln und lässt eine Vergleichbarkeit der Gruppen zu.

Tabelle 5: Einteilung der Fokusgruppen nach Organisationseinheit und Geschlecht

	Coach	Lehrer/Lehrerin	Ausbildner/Ausbildnerin
Gruppe 1	1 (m) 1 (w)	2 (w)	1 (m)
Gruppe 2	1 (m) 1 (w)	1 (m) 1(w)	2 (m)

8.3 Durchführung

Die Räumlichkeiten für die Fokusgruppeninterviews standen dem Moderator bereits eine Stunde vor Gesprächsbeginn zur Verfügung. Dies reichte, um die notwendigen Vorbereitungen zu treffen und den Raum adäquat einzurichten. Der Ablauf und die zum Einsatz gekommenen Techniken sind in Tabelle 6 ersichtlich.

Tabelle 6: Ablaufplan Fokusgruppeninterview

Stadium	Unterpunkte	Technik	Zeit
Begrüssung/Einleitung	• Begrüssung der Teilnehmenden	Ppt*	10 ⁺
	• Klärung des Ablaufs	Flipchart	
	• Vorstellungsrunde (Name, Ausbildung, Organisationseinheit, Anstellungsdauer)		
Input	• Präsentation und Erläuterung der Hot-Spots	Ppt	5 ⁺
	• Hot-Spots-Priorisierung		
Diskussion	• Durchführung des Fokusgruppeninterviews	Ppt Leitfaden Notizen Flipchart Diktiergerät	40 ⁺
	• Feedbackrunde	Notizen	4 ⁺
		Ppt	1 ⁺

*PowerPoint Präsentation

Nach der Begrüssung der Teilnehmenden, der Klärung des Ablaufes und einer kurzen Vorstellungsrunde führte der Moderator durch den Input. Der Input wurde in Form einer Power-Point-Präsentation (Ppt) durchgeführt. Die Ppt stellte die Hot-Spots grafisch dar und wurde durch Erläuterungen des Moderators ergänzt. Die darauffolgende Priorisierung der Hot-Spots beanspruchte bei beiden Gruppen wenig Zeit und die Diskussion konnte schnell lanciert wer-

den. Während der Diskussion eines Hot-Spots wurde die dazugehörige Darstellung aus der Ppt auf die Leinwand projiziert, was eine Visualisierung der Fakten ermöglichte. Während der Durchführung wurde schnell klar, dass sich eine differenzierte Diskussion zu den Fragen als schwierig darstellt. Zum einen führt dies der Autor auf die Überschneidung der Fragen zurück und zum anderen auf das natürliche Gesprächsverhalten. Es erschien den Teilnehmenden leichter, gleichzeitig über alle Fragen nachzudenken und zu diskutieren, als die Sachverhalte klar voneinander zu trennen. Der Moderator liess sich auf diese Veränderung ein und passte die Vorgehensweise insofern an, dass die Phase der Ergebnisfindung am Schluss einer Diskussion zu einem Hot-Spot eingeleitet wurde. Mit der zur Verfügung stehenden Zeit war es möglich zwei Hot-Spots pro Gruppe zu diskutieren. Die Gespräche erwiesen sich als sehr produktiv. Die Teilnehmenden zeigten eine hohe Gesprächsbereitschaft und Motivation. Die vorhandenen sprachlichen Barrieren wurden auch in der Fokusgruppe ersichtlich. Aufgrund dessen wurden die Diskussionen auf Hochdeutsch geführt und gewisse Begrifflichkeiten genauer erklärt. Die im Vorfeld erstellten und studierten Lösungsansätze für Konflikte in der Diskussion kamen kaum zum Einsatz. Die Interventionen des Moderators beschränkten sich auf:

- Gruppe dreht sich im Kreis
- Zeitnot
- Teilnehmende fallen thematisch aus der Reihe
- Uneinigkeit Begrifflichkeiten
- Umgang mit ruhigen Personen

Erläuterungen zum Verständnis und Reaktionen finden sich im Moderationsblatt im Anhang N. Im Rahmen dieser Bachelor Thesis hat sich der Autor intensiv mit den Thematiken Belastungen, Fokusgruppeninterviews und dem Vert.igo befasst, was sich als Vorteil in der Durchführung der Interviews erwies. Die in Kapitel 8.1 angesprochene „mentale Simulation“ der Befragung ermöglichte dem Moderator, das nicht anlaufende Gespräch anzukurbeln und den Ergebnisfindungsprozess schlank zu halten. Die als Vorbereitung geführten Gedankengänge und Spekulationen, in welche Richtung die Gespräche sich entwickeln könnten, erwiesen sich oft als zutreffend. Diese Vorgehensweise begünstigt Moderationseffekte wie die unbewusste Beeinflussung oder Hinführung einer Diskussion in eine bestimmte Richtung. Der Moderator war sich der Gefahr dieser Effekte bewusst und ging mit einer möglichst hohen Offenheit in die Gespräche hinein, um diesen entgegenzuwirken.

8.4 Ergebnisse

Die verschriftlichten Ergebnisse beruhen auf den gemeinsam erarbeiteten Flipcharts in den Fokusgruppen und sind in Anhang O ersichtlich. Die Resultate werden pro Hot-Spot dargestellt und orientieren sich an den Fragen des Leitfadens.

Die erste Gruppe entschied sich für die Hot-Spots „Kommunikation“ (v_21) und „Arbeitspausen“ (v_34) und die zweite Gruppe beschäftigte sich mit den „individuellen Haltungen“ (v_55) und ebenfalls mit den „Arbeitspausen“ (v_34). Aufgrund der sehr ähnlichen und sich überschneidenden Ergebnisse beim Hot-Spot „Arbeitspausen“ werden die jeweiligen Gruppenergebnisse nicht differenziert dargestellt. Die emotionale Belastung (v_4) erhielt bei beiden Gruppen die geringste Priorität. Dies wurde damit begründet, dass in diesem Bereich schon viel geschehe (z.B. Supervisionen). Aus Sicht des Autors könnte auch der hohe persönliche und emotionale Bezug des Hot-Spots bei der Priorisierung eine Rolle gespielt haben.

Arbeitspausen

Die Wahrnehmung der Qualität der Arbeitspausen divergiert stark und ist von den Organisationseinheiten abhängig. Die Angestellten der Organisationseinheit Betriebe sehen in diesem Hot-Spot keinen grossen Belastungsfaktor. Dies ist einerseits auf die individuellen Strukturen zurückzuführen (Arbeiten oft auswärts, Küche arbeitet, während die anderen Mittagspause haben etc.) und auf die Rollenverteilung (haben in den Pausen geringere pädagogische Funktion als Lehrpersonen und Coaches). Die Mitarbeitenden der Schule nehmen die Arbeitspausen als Belastung oder als gar nicht vorhanden war. Dies weil die Pausenzeit vorwiegend zur Vorbereitung der nächsten Lektion gebraucht wird. Auch die Coaches sehen die Pausen nicht als Erholungsfaktor. Aufgrund ihrer Funktion haben sie jedoch die Möglichkeit kleine Freiräume während der Arbeitszeit zu schaffen.

Zurückgeführt wird diese Belastung vorwiegend auf die permanente physische Präsenz der Jugendlichen. Die Angestellten verbringen jede Pause und das Mittagessen mit den Jugendlichen. Diese Nähe ist einerseits wichtig und förderlich für den Beziehungsaufbau und die Beziehungspflege, andererseits auch belastend, da es keine Rückzugs- und Erholungsmöglichkeiten gibt. Hinzu kommt, dass abgesehen von den beiden Tagesverantwortlichen die Angestellten während der Mittagspause offiziell nicht arbeiten und somit in ihrer Freizeit sind. Da jedoch der Mittag und die Pausen kaum zu zweit gemeistert werden können, führt dies dazu, dass alle auf dem Areal bleiben. Würden die Strukturen wie vorgesehen umgesetzt und dieje-

nigen Mitarbeitenden die offiziellen Mittag haben das Vert.igo verlassen, würde das System nicht mehr/nur schwer funktionieren. Neben diesem Faktor der sozialen Verantwortung kommt hinzu, dass die Möglichkeiten sich extern zu verpflegen sehr gering sind und das Vert.igo eine gute und preiswerte Verpflegung anbietet.

Die vorhandenen Strukturen und die gängige Praxis haben verschiedene Auswirkungen. Auf Seiten der Lehrpersonen ist es dazu gekommen, dass Lektionen systematisch gekürzt werden, damit die Vorbereitungszeiten ausreichen und eine kurze Pause gemacht werden kann. Da jedoch der Pausenraum (Restaurant) von den Angestellten und der Klientel benutzt wird, gibt es keine wirkliche Erholungsmöglichkeit. Da ein permanenter Kontakt mit der Klientel vorhanden ist, sind auch permanent Reaktionen und Interventionen gefragt, was zu einer Anspannung und einem Gefühl des permanenten Arbeitens führt. Obwohl strukturell gesehen Pausen vorhanden sind, werden die Pausen nicht als solche betrachtet und wahrgenommen, was teilweise als belastend empfunden wird.

Um dieser Belastung entgegen zu wirken gibt es laut den Aussagen der Interviewten verschiedene Ansätze. Einer dieser Ansätze ist, die am stärksten betroffenen Lehrpersonen zu entlasten. Dies wäre möglich, in dem sie keine Tagesverantwortung mehr übernehmen müssten. Eine konträre Idee bildet die Erhöhung und Umverteilung der Anzahl Personen mit Tagesverantwortung. Es sollen weiterhin zwei Personen tagesverantwortlich sein, jedoch zwei weitere eine Begleitfunktion wahrnehmen. Diese Rollen würden zwischen Coaches, Lehrpersonen und der Leitung aufgeteilt. Dies würde zu einer strukturellen Erhöhung der Präsenzzeiten führen, da diese Präsenz jedoch inoffiziell bereits besteht, wäre es keine zusätzliche Belastung. Im Gegenzug wäre es mit gutem Gewissen möglich, an einem nicht eingeteilten Mittag das Areal zu verlassen. Neben diesen Vorschlägen wird die zur Verfügungstellung eines Pausenraumes, der ausschliesslich für die Belegschaft ist, als möglicher Ansatzpunkt gesehen. Ein offizieller Pausenraum bietet die Möglichkeit sich zurückzuziehen und Distanz zu gewinnen. Zusätzlich könnte die räumliche Möglichkeit, Pausen einzuschalten, eine Legitimierungswirkung haben.

Kommunikation

Die Kommunikation zwischen den Organisationseinheiten wird seitens der Schule als Belastung genannt. Die Betriebe sehen dies umgekehrt und empfinden die Kommunikation als ausreichend und gut. Dies ist teilweise auf eine aktive und auf Eigeninitiative beruhenden Gestal-

tung der Kommunikation oder die Tatsache, dass kein Bedürfnis nach mehr Informationen vorhanden ist, zurückzuführen. Die Coaches stehen dazwischen und empfinden den Informationsfluss zwischen den Organisationseinheiten teilweise als belastend und teilweise als funktional. Worüber sich alle einig sind ist, dass sich die Kommunikation mit den neuen Strukturen (e-case³, Sitzungsstrukturen etc.) klar verbessert hat.

Die Kommunikation zwischen Schule und Betriebe läuft via Coaches. Hier wünscht sich die Schule einen direkten Kommunikationsweg, was eine Filterung der Informationen ausschliessen würde. Erschwerend für die Schule ist, dass teilweise wenige Informationen zu einzelnen Jugendlichen vorhanden sind. Dieses Informationsdefizit hat einen negativen Einfluss auf die Effizienz. Einerseits kann so die Arbeit der verschiedenen Organisationseinheiten nicht ineinanderfliessen, andererseits mündet dies in zeitlichen Mehraufwand.

Die neu geschaffenen Gefässe und Kommunikationsstrukturen optimieren den Kommunikationsfluss klar. Es braucht jedoch noch Zeit, bis die optimale Nutzung erreicht ist und der grösstmögliche Nutzen daraus gezogen werden kann. Die informelle Kommunikation wird als sehr wichtig empfunden. Die örtliche Nähe der Lehrer und Coaches begünstigt diese Kommunikationsart und erleichtert den Arbeitsalltag. Die geografische Distanz zu den Angestellten des Betriebsunterhaltes erweist sich jedoch als Hindernis und manifestiert sich darin, dass die informelle Kommunikation zwischen Betriebsunterhalt und Lehrpersonen/Coaches sehr gering ist.

Um die Belastungen zu minimieren wird darauf verwiesen, dass die Eigenverantwortung in der Kommunikation besser wahrgenommen werden müsse. Darunter ist zu verstehen, dass die Bring- und Holschulden eingehalten werden und somit der Informationsfluss nicht unterbrochen wird. Konkret bedeutet dies zum Beispiel eine adäquate Nutzung des Kommunikationsinstrument „e-case“. Die Gruppe ist der Meinung, dass eine aktive Gestaltung und Suche des informellen Austausches, sich positiv auf die Kommunikation zwischen den Organisationseinheiten auswirkt und einen wichtigen Bestandteil der Arbeit darstellt.

Individuelle Haltungen

Die individuellen Haltungen im Team werden einheitlich, jedoch vor allem von den Coaches und den Lehrpersonen als belastend empfunden. Diese Belastung äussert sich unter anderem

³ E-case ist ein computerbasiertes Tool, auf das alle Mitarbeitenden Zugriff haben und die wichtigsten Informationen bezüglich der einzelnen Klienten vermerkt werden.

darin, dass immer wieder die gleichen Themen diskutiert werden müssen. Ein Beispiel hierfür ist das Verwenden von Fluchworten oder Beschimpfungen der Klienten. Dies führt immer wieder zu Diskussionen, wie darauf reagiert werden soll und widerspiegelt die individuellen Haltungen. Dies wirkt sich auf die knappen zeitlichen Ressourcen in den Sitzungsgefässen aus, die für Diskussionen verwendet werden, die als unnötig angesehen werden. So kommt es zu Leerläufen und die Diskussionen führen zu Frustration und Resignation.

Die noch nicht ganz eingespielten organisationalen Entwicklungen der letzten paar Monate wirken (noch) nicht stabilisierend, was Raum für individuelle Haltungen öffnet. Die Konstellation des Teams sich in den letzten Monaten stark verändert. Dies wird als weiterer begünstigender Faktor angesehen.

Ein Ansatzpunkt, um dieser Belastung Gegensteuer zu geben, wird im gegenseitigen Vertrauen gesehen. Eine positive Grundeinstellung und das Vertrauen, dass alle Mitarbeitenden das Beste geben, kann eine positivere Sicht auf die Divergenz der Grundhaltungen ermöglichen. Weiter wird postuliert, dass die vorhandene Individualität nicht nur als Belastung und Risiko gesehen werden soll, sondern auch als Chance und Mehrwert.

9 Bewertung der Hauptergebnisse

Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse des Experteninterviews, der Befragung und der Fokusgruppeninterviews zusammenfassend dargestellt und bewertet, sowie mit den theoretischen Grundlagen diskutiert. Aus Platzgründen können nicht alle Befunde aufgegriffen werden. Separiert nach Abschnitten ist jeweils ein kurzer Bezug zur Literatur ersichtlich und durch eine Umrandung gekennzeichnet.

Die organisationalen Veränderungen, welche das Vert.igo im Lauf des letzten Jahres durchlief, können aufgrund der erhobenen Daten als richtig und wichtig bezeichnet werden. Die Erläuterungen im Experteninterview, die Daten der Befragung und die Aussagen der Fokusgruppen lassen auf einen positiven Einfluss und eine eindeutige Verbesserung schliessen. Dies ist unter anderem in der neuen, klaren und schnittstellenübergreifenden Sitzungsstruktur ersichtlich (Kapitel 6.4), die laut Aussagen aus den Fokusgruppen zu einem nicht optimalen, jedoch klar besseren Informationsaustausch geführt hat (Kapitel 8.4). Gleichzeitig sind die neuen Instrumente und Strukturen noch nicht optimal eingespielt. Auch diese Einschätzung

des Gesamtleiters widerspiegeln sowohl die Daten der Befragung, wie auch die der Fokusgruppeninterviews. In der Befragung ist dies u. a. dadurch ersichtlich, dass Kompetenz- und Arbeitsinhaltsfragen eher eine positive Ausprägung aufweisen, diese jedoch durchaus prägnanter sein könnte (Kapitel 7.5). Die Diskussionen der Fokusgruppen weisen darauf hin, dass die Belegschaft die Instrumente und Strukturen noch nicht optimal nutzen kann und sie sich in einem Findungsprozess befinden (Kapitel 8.4 & 6.4).

Wie in Kapitel 4 beschrieben ist es wichtig, dass Belastungen nicht nur auf der verhaltens-, sondern auch auf der verhältnispräventiven Ebene begegnet wird. Die Weiterentwicklung des Kommunikations- und Informationsaustauschmanagements sowie die vorgenommenen Anpassungen in der Arbeitsplatzgestaltung gehören der Verhältnisprävention an. Die Auswirkungen dieser Anpassungen müssen noch eruiert werden, jedoch sind positive Trends ersichtlich. Das in Kapitel 3.3 beschriebene Job Characteristic Model verweist u. a. auf die Wichtigkeit der Ganzheitlichkeit einer Tätigkeit. Für den Autor sind die Ergebnisse aus der Befragung zu Kompetenz- und Arbeitsinhaltsfragen sowie die dazu passenden Aussagen des Experteninterviews Hinweise darauf, dass die individuell wahrgenommene Ganzheitlichkeit der Tätigkeiten in Frage gestellt werden kann. Wären die Kompetenzen und Aufgaben ganzheitlich gestaltet und dadurch für die gesamte Belegschaft klar, wäre eine objektive und subjektive Ganzheitlichkeit der Arbeitstätigkeit gegeben.

Die aus der Befragung generierten Hot-Spots decken sich bis auf die Arbeitspausen mit den Einschätzungen aus dem Experteninterview. Nach Einschätzung des Gesamtleiters sind die vorhandenen Pausenstrukturen ausreichend gestaltet, damit eine adäquate Erholung während der Arbeit für alle Angestellten möglich ist (Kapitel 6.4). Die Ergebnisse der Befragung widersprechen dieser Einschätzung. Die generierten Daten lassen darauf schliessen, dass die Erholungsqualität in den Arbeitspausen bei vielen der Beschäftigten ungenügend ist (Kapitel 7.5). Am wenigsten belastend wird die Situation von den Berufsbildnern wahrgenommen. Dies wird auf die abweichende Tagesstruktur der Lehrpersonen und Coaches und der geringeren pädagogischen Kompetenz zurückgeführt. Da der pädagogische Auftrag der Berufsbildner nicht im Vordergrund steht, haben sie keine Tagesverantwortung und müssen ausserhalb ihres Arbeitsbereiches keine/viel geringere Präsenz (im Sinne von Reaktionen auf unangepasstes Verhalten, Beziehungsarbeit etc.) markieren. Dies ist eine Entlastung und ermöglicht eine adäquatere Erholung in den Arbeitspausen (Kapitel 8.4). Die Lehrpersonen sind am stärksten betroffen. Aufgrund der vorhandenen Struktur ist es ihnen nicht möglich eine erholsame Ar-

beitspause einzulegen. Kombiniert mit dem permanenten Klientenkontakt stellt dies eine Belastung dar. Der Unterschied zu den Coaches besteht darin, dass die Jugendlichen nach den Pausen in die Schule und die Coaches ihrer Fallarbeit nachgehen. Dies führt dazu, dass die Coaches immer wieder eine physische Distanz zwischen sich und dem Klientel haben. Diese Struktur erlaubt den Coaches kleine Auszeiten (Pausen ohne Jugendliche), die sie jedoch selten in Anspruch nehmen. Eine Erklärung dafür könnte die vorhandene Arbeitshaltung („Ich hatte jetzt Pause mit den Jugendlichen und kann jetzt nicht nochmals eine machen“) oder der hohe Workload sein (Kapitel 8.4).

Der Autor sieht für diesen Hot-Spot verhaltens- und verhältnispräventive Ansätze (Kapitel 4). Pausen und Erholung während der Arbeit sind wichtige Faktoren, um Fehlbelastungen zu minimieren. Damit dies möglich ist, müssen jedoch die Voraussetzungen in der Organisation (Pausenraum, Struktur ermöglicht Pausen und Erholung etc.) vorhanden sein und die Mitarbeitenden müssen ein adäquates Verhalten (Bewusstsein für die Wichtigkeit von Pausen, Pausen einhalten etc.) zeigen können. Die Gestaltung von guten Pausenbedingungen und Strukturen kann auch eine Art Belohnung darstellen, die laut Siegrist (1996) einen präventiven Einfluss auf mögliche Gratifikationskrisen haben kann (Kapitel 3.2).

Die vorhandene Individualität der Belegschaft stellt immer wieder eine Herausforderung dar und bewahrheitete sich in jeder Erhebungsmethode. Dies ist auf die verschiedenen Berufsgruppen, und auf die Komplexität des täglichen Handelns im Vert.igo zurückzuführen. Die Arbeit mit Menschen in einem sozialpädagogischen Kontext ist oft diffus und „viele Wege führen nach Rom!“. Die individuellen Norm- und Wertvorstellungen beeinflussen das Arbeitshandeln in diesem Kontext mehr als in anderen. Das angewandte Wissen beruht nicht lediglich auf dem in Ausbildung und Praxis erworbenen Knowhow, sondern zu einem grossen Teil auf eigener Erfahrung (Sozialisation, Erziehung eigener Kinder etc.) und somit auf tief verankerten Norm- und Wertvorstellungen. Sind diese Vorstellungen der Berufsleute sehr divergent, kann dies zu Diskussionen und erhöhtem Ressourcenaufwand führen. Wichtig für den Autor erscheint, dass die Individualität in diesem sozialpädagogischen Kontext (viele individuelle Klienten), auch als Chance für die Zusammenarbeit mit dem Klientel gesehen wird und nicht nur als Belastung in der Zusammenarbeit im Team. Könnte der Fokus in diese Richtung verändert werden, würden die angesprochenen Belastungen vielleicht weniger Auswirkungen haben, da der erbrachte Mehraufwand sich als Vorteil bei der Arbeit mit dem Klientel zeigt.

Im Rahmen dieser Arbeit und der erläuterten theoretischen Inputs lässt sich kein eindeutiger Bezug herstellen. Für die literarische Bezugsnahme verweist der Autor auf Eisenmann (2012) und Groskurth (1979), die auf die Werte und Normen in der sozialen Arbeit und die Arbeit mit divergierenden Persönlichkeiten eingehen.

Die Schnittstellengestaltung ist im Setting des Vert.igo von entscheidender Bedeutung. Die Klienten haben diverse und unterschiedliche Probleme, die sie ins Vert.igo mitbringen. In erster Linie werden sie von den Coaches begleitet und durch die Betriebsausbildner und Lehrpersonen unterstützt. Eine Lehrperson oder ein Betriebsleiter muss wissen, wie und warum ein Jugendlicher/eine Jugendliche reagiert oder tickt. Gleichfalls muss ein Coach wissen, wie bei allfälligen Schwierigkeiten vorgegangen wurde. Nur wenn dieser Austausch konsequent und professionell geführt wird, kann das Helfernetz die entscheidende Unterstützung liefern. Ist dies nicht der Fall, werden die Jugendlichen begünstigt die Erwachsenen auszuspielen. Sie erkennen keine eindeutige und geschlossene Vorgehensweise, was ihnen den Aufenthalt und die Entwicklung im Vert.igo erschwert. Die neuen Strukturen haben zu einer Verbesserung des Informationsaustausches zwischen den Organisationseinheiten geführt. Wie bereits mehrfach erwähnt, ist das Optimum an Funktionalität noch nicht ausgeschöpft, was ein Erklärungsansatz für die Einschätzungen aus dem Experteninterview und die Datenverteilung in den Fragebogenergebnissen ist (Kapitel 6.4 & 7.5). Ein weiterer wichtiger Faktor ist, dass beim Informationsaustausch vieles informell geschieht. Bei den Lehrpersonen und den Coaches funktioniert dies meistens sehr gut, da sie im gleichen Büro arbeiten und es viele informelle Überschneidungspunkte gibt. Ein Augenmerk ist auf diesen Punkt bei der neuen Bürokonzeption zu richten. Die räumliche Trennung von Lehrpersonen und Coaches führt automatisch dazu, dass weniger Berührungspunkte vorhanden sind, was einen Einfluss auf die informelle Kommunikation haben wird. Dass der Informationsfluss mit den Betrieben nicht immer als zufriedenstellend und teilweise als belastend empfunden wird, kann auf zwei Faktoren zurückgeführt werden (Kapitel 6.4, 7.5 & 8.4; Anhang L, v_38 – 43). Die geografische Distanz übt einen hemmenden Einfluss auf die informelle Kommunikation aus und das divergierende Informationsbedürfnis und die individuellen Haltungen spielen eine Rolle. Aus den Aussagen der Fokusgruppen geht hervor, dass die Berufsbildner ein tieferes Informationsbedürfnis haben als die Coaches und Lehrpersonen. Dies ist auf ihre Grundhaltung zurückzuführen. Sie sind und sehen sich als Berufsbildner und nicht als Pädagogen. Ihr Fokus liegt auf der Ausbildung und Ausübung des Berufes, was vertiefte Informationen aus ihrer Sicht erübrigt. Dies wirkt sich vorwiegend auf die anderen Organisationseinheiten aus, da die Ausbilder weniger

Informationen beanspruchen und weitergeben. Da die Coaches einen strukturell verankerten Austausch mit den Berufsausbildnern haben, sind sie weniger davon betroffen als die Lehrpersonen.

Die Gestaltung und Verbesserung des Informations- und Kommunikationsflusses ist klar der Verhältnisprävention anzugliedern (Kapitel 4). Das in Kapitel 3.1 beschriebene Job-Demand-Control-Model, zeigt die Wichtigkeit der Balance zwischen Anforderung und Kontrollmöglichkeit. Die angepassten Strukturen und Gefässe stellen aus Sicht des Autors eine klare Verbesserung der Kontrollmöglichkeiten des Informationsflusses dar, was sich positiv auf die hohen Anforderungen (hohe Abhängigkeit, viele Informationen, schnelle Priorisierung etc.) im Kommunikationsmanagement auswirken kann. Aus diesem Grund ist eine weitere Verbesserung und Entwicklung der Strukturen von hoher Wichtigkeit.

Die Arbeit im Vert.igo ist emotional fordernd und teilweise belastend. Darauf haben die Aussagen im Experteninterview, und die Ergebnisse der Befragung (Kapitel 6.4 & 7.5) hingedeutet. Dies liegt in der Tätigkeit und ist nicht wirklich zu verändern. Entscheidend ist der Umgang mit der emotionalen Anforderung. Aus Sicht des Autors liegt hier eine der Stärken vieler sozialpädagogischen Einrichtungen. Es herrscht ein Bewusstsein und Verständnis für und bei emotional fordernden Situationen. Diese Themen werden oft in Form von Team-, Fall- oder Einzelsupervisionen nachbearbeitet. Diese institutionalisierten Instrumente sowie der Umgang mit den emotionalen Anforderungen scheinen für den Autor die Beweggründe zu sein, dass keine der Gruppen auf diese Thematik eingehen wollte.

Der vorherrschende Umgang mit dieser Thematik ist ein gutes Beispiel für den Mix aus verhaltens- und verhältnispräventiven Massnahmen (Kapitel 4). Die institutionalisierten Supervisionen schaffen Verhältnisse, in denen emotional belastende Situationen reflektiert und verarbeitet werden können. Neben den zu klärenden Sachverhalten wird in Team- und Einzelsupervisionen meist aktiv nach Lösungsstrategien und einem adäquaten Umgang gesucht. Parallel zum positiven Einfluss auf den Umgang mit belastenden Situationen, stellt der Autor auch einen Link zum Job-Characteristics-Model fest. Die vertiefte Auseinandersetzung mit den Fällen kann die Ganzheitlichkeit und Sinnhaftigkeit der Arbeit verdeutlichen und eine Form von Feedback darstellen. Diese drei Punkte sind Bestandteile der fünf Aufgabenmerkmale des Job-Characteristics-Model, die positiven Einfluss auf die Auswirkungen der Arbeit aufweisen (Kapitel 3.3).

10 Handlungsvorschläge

Die hier angemarkten Handlungsvorschläge sollen als Empfehlungen für mögliche Massnahmen verstanden werden. Weder müssen sie umgesetzt werden, noch garantieren sie eine positive Veränderung. Die Handlungsvorschläge beruhen ausschliesslich auf den erhobenen Daten und dem Abgleich der Literatur. Sie beziehen sich auf den Gegenstand der Arbeit und der im vornherein definierten Fragen, was durch die Fokussierung auf die Hot-Spots ersichtlich ist. Folgende Handlungsvorschläge wurden herausgearbeitet:

Arbeitspausen

Die Pausenstruktur und die damit verbundene Qualität der Pausen bedarf einer Überarbeitung. Um eine hohe Erholungsqualität in den Pausen für die gesamte Belegschaft zu ermöglichen und gleichzeitig die Chancen (Beziehungsarbeit etc.) zu wahren, schlägt der Autor folgende Massnahmen vor:

- Schaffung eines offiziellen Pausenraumes für das Personal:
 - Legitimiert Pausen zu machen und wirkt der gängigen Kultur und sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden entgegen.
 - Schafft räumliche Distanz zwischen Klientel und Belegschaft.
 - Stellt klare Erholungsmöglichkeit und Rückzugsort dar.
 - Treffpunkt für Belegschaft und Möglichkeit zu informellem Austausch.
- Umstrukturierung der Tagesverantwortung:
 - Führt zu einer Struktur, die eingehalten werden kann.
 - Die erhöhte offizielle Präsenz dürfte sich kaum in Mehrbelastung auswirken, da es inoffiziell jetzt schon so läuft.
 - Offizielle Legitimation, sich punktuell in den Pausen und über den Mittag zurückzuziehen.

Vorschlag zur Umstrukturierung:

Neben den zwei Tagesverantwortlichen hat es zwei Assistenten, welche die Tagesverantwortlichen unterstützen. Zu den Coaches und Lehrpersonen wird auch die Leitung in die Planung einbezogen. Neben der entlastenden Wirkung für die Belegschaft ergibt sich die Chance einer näheren Zusammenarbeit zwischen Leitung und Belegschaft, was sich positiv auf die Beziehung und somit auf die gesamte Arbeit auswirken kann.

Organisationseinheit-übergreifende Kommunikation

Die vollzogenen Veränderungen und Umstrukturierungen im Kommunikationsmanagement haben zu einer Verbesserung des Informationsflusses und der Kommunikation unter den Organisationseinheiten beigetragen. Um eine optimale Nutzung dieser Gefässe und Strukturen zu garantieren schlägt der Autor vor, die veränderten Prozesse und Instrumente nach einem Jahr zu analysieren und zu evaluieren. Der Nutzen könnte sich in technisch- und prozessorientierten Verbesserungen, einer optimierten Anwendung der Gefässe und Strukturen niederschlagen.

Individuelle Haltungen

Was die individuellen Haltungen betrifft, sieht der Autor zwei Ansatzpunkte. Einerseits kann auf organisationaler Ebene bereits bei der Personalselektion vermehrt darauf geachtet werden, dass die elementaren Haltungen der Bewerbenden mit denen des Vert.igo übereinstimmen. In einem ersten Schritt muss das Vert.igo die Haltungen für den Arbeitskontext definieren, um bei der Personalselektion Rückschlüsse auf die Norm- und Wertvorstellungen der Bewerbenden zu erhalten. Der Autor schlägt folgendes Vorgehen vor:

1. Definition und Verschriftlichung der elementaren Haltungen
2. Klärung der Erhebung: Wie werden die Haltungen erhoben?
3. Klärung des Ablaufes: Wann, wo und wie findet die Einbindung in den Selektionsprozess statt?
4. Umsetzung und Evaluation

Um eine möglichst repräsentative und akzeptierte Grundhaltung des Vert.igo erstellen zu können, empfiehlt sich eine hohe Partizipation der Belegschaft.

Der zweite Ansatzpunkt bezieht sich auf die Gesprächsbereitschaft und die Akzeptanz von Individualität und Diversität. Es ist wichtig, dass Differenzen ernstgenommen und angesprochen werden, selbst wenn dies viel Energie braucht und teilweise als Belastung empfunden wird. Nur so ist es möglich, eine nachhaltige und akzeptable Basis für das Arbeitshandeln zu legen und niederschwellige Ungereimtheiten oder Konflikte vorzubeugen. Das schriftliche Festhalten des Sachverhaltes und der Entscheidungen bei Diskussionen kann eine verpflichtende Wirkung auf die Teilnehmenden haben. Ein Ansatzpunkt könnte ein separates

Haltungsprotokoll sein, in dem wichtige Haltungsdiskussionen festgehalten werden. Bei immer wiederkehrenden Themen kann auf das Protokoll verwiesen werden. Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass das Instrument nicht die Diskussion ersetzt.

11 Diskussion

Am Anfang dieser Bachelor Thesis stand die Frage, welchen Belastungen die Mitarbeitenden des Vert.igo im Arbeitsalltag ausgesetzt sind und wie diesen in Form von Handlungsvorschlägen begegnet werden kann. Die Fragestellung kann an dieser Stelle nicht abschliessend beantwortet werden. Durch die gewählte Vorgehensweise wurde via Einschätzungen der Belegschaft ein Überblick über mögliche Belastungen erstellt. Eine vertiefte und abschliessende Betrachtung aller Daten war aufgrund des Umfangs dieser Arbeit nicht möglich. Durch die Fokussierung auf vier Hot-Spots konnte anhand der Daten eine qualitative Vertiefung der augenscheinlichsten Belastungen vollzogen werden. Die Diskussionen in den Fokusgruppen lieferten wichtige Erkenntnisse zu den behandelten Hot-Spots und unterstützten die Ausarbeitung von praxisnahen Handlungsvorschlägen.

11.1 Methodenkritik und Reflexion

Rückblickend betrachtet hält der Autor fest, dass sich die methodische Vorgehensweise gut zur Beantwortung der Fragen geeignet hat. Der Mix aus qualitativen und quantitativen Methoden erlaubte die notwendige Breite, um die gesamte Thematik der Belastungen zu erfassen, ohne den erforderlichen Tiefgang zur Fragebeantwortung auszuschliessen. So konnte mit dem Experteninterview ein guter Überblick über die vorhandenen Strukturen, Arbeitsweisen und Aufträge des Vert.igo sowie ein Einblick in die aus Sicht des Gesamtleiters vorhandenen Belastungen gewonnen werden. Die Befragung der gesamten Belegschaft verlieh der Gesamterhebung eine breitere Perspektive. Die generierten Daten widerspiegeln die Wahrnehmung der Belegschaft und ergänzen die Einschätzungen aus dem Experteninterview. Dieser Abgleich erlaubte eine valide Einschätzung und Deklaration der Hot-Spots. Die abschliessend durchgeführten Fokusgruppeninterviews führten einen weiteren Schritt in die Tiefe, was eine qualitative Anreicherung der Hot-Spots ermöglichte und wertvolle Erkenntnisse lieferte. Die gewählte Vorgehensweise, die Durchführungen und die daraus resultierten Ergebnisse können als gelungen bezeichnet werden. Trotzdem identifiziert der Autor aus dem methodischen Vorgehen Verbesserungsvorschläge. Nachfolgend werden diese Kritiken zu den einzelnen Methoden erläutert.

Experteninterview

Der vorab erstellte Leitfaden stellte eine grosse Hilfe während dem Interview dar. Rückblickend wäre es sinnvoll gewesen, die Fragen konkreter zu stellen, um Abschweifungen zu vermeiden und möglichst nur die notwendigen Daten zu erheben. Eine andere Möglichkeit wäre, den Interviewten klarer zu führen und bei Abschweifungen zurückzuführen. Der Interviewer muss sich klar sein, was er von dem Interview will und ob die vorhandene Zeit dafür ausreichend ist. In diesem Fall hätte eine konkretere Erfragung der Abläufe, Strukturen etc. weniger Daten generiert, jedoch gleichbleibende Ergebnisse geliefert.

Befragung

Um die Teilnehmenden zu eindeutigeren Stellungnahmen hinzuleiten, wäre die Verwendung einer geraden Anzahl von Antwortskalen zielführend. Da jedoch die bestehenden Verfahren die meisten Kategorien vorgegeben haben, war dies nicht möglich. Für eine weitere Befragung könnte die gesamte Befragung auf eigenen Items basieren, was die notwendige Flexibilität bei der Antwortskalierung zulassen würde. Um die Rücklaufquote zu erhöhen, könnte ein zweites Erinnerungsmail versandt werden.

Fokusgruppeninterview

Die angebrachten Anpassungen am Verfahren erwiesen sich als sehr positiv und der Autor kann diese empfehlen. Eine Herausforderung stellt das zeitgleiche Moderieren und bewusste Zuhören für die Ergebnisfindung dar. Die Chance, die Ergebnisse mit den Befragten schriftlich festzuhalten und durch Rückfragen zu validieren, empfand der Autor als wertvoll. Ein Manko war die zur Verfügung stehende Zeit. Der Autor war sich dieser Problematik bewusst, jedoch nicht dem Ausmass. Dies zeigte sich darin, dass neben einer aktiven Moderation keine weiteren Massnahmen für eine effektive Ressourcennutzung ergriffen wurden. Eine Möglichkeit wäre gewesen, die Teilnehmenden vorab mit den Hot-Spots zu konfrontieren. Damit hätte bewirkt werden können, dass die Diskussionen von Beginn an produktiver gewesen wären und der Einstieg, die Vorstellung sowie der Input, weniger Zeit eingenommen hätten.

Gesamthaft betrachtet, ist der Autor sehr zufrieden mit dem Verlauf der Arbeit, der Zusammenarbeit mit dem Vert.igo und der Betreuungsperson sowie den erarbeiteten Ergebnissen. Aus Sicht des Autors wäre auch eine alternative Vorgehensweise denkbar gewesen. So hätte von Beginn an fokussierter vorgegangen und nicht die gesamte Belastungssituation des Vert.igo, sondern spezifische Belastungsquellen betrachtet werden können. Dies hätte zu

punktuell aussagekräftigeren Daten geführt, als die vorliegenden Ergebnisse. Der Vorteil der gewählten Vorgehensweise sieht der Autor darin, dass mit der Befragung ein breiter Überblick geschaffen wurde und einzelne Hot-Spots mit der Belegschaft vertieft betrachtet werden konnten.

11.2 Ausblick

Die Diskussionen in den Fokusgruppeninterviews lieferten spannende Ergebnisse. Da die Zeit zu knapp war, konnten nicht alle Hot-Spots an- oder ausdiskutiert werden. Eine Weiterführung der Diskussionen zu den vorhandenen Belastungen und insbesondere den Hot-Spots, könnte aus Sicht des Autors zur Produktivität, der Gesundheit der Mitarbeitenden und der Qualität der Arbeit beitragen. Diese Auseinandersetzung könnte im Rahmen von Workshops durchgeführt werden, in denen spezifische Themen bearbeitet und Lösungen gesucht werden. Ein weiterer Ansatzpunkt wäre das implementieren eines Gesundheitszirkels⁴, der in regelmäßigen Abständen stattfindet und im Sinne einer sich ständig entwickelnden Organisation steht. Der Rahmen eines Gesundheitszirkels beruht auf der Diskussion von gesundheitsrelevanten Themen im Arbeitskontext, in welchem das erfahrungsbasierte Wissen der Beschäftigten mit dem Fachwissen von Experten zusammengebracht wird.

Ein weiterer interessanter Fokus wäre eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Befragung. Im Rahmen dieser Bachelor Thesis war es nicht möglich, alle relevanten Aspekte herauszuheben. So gibt es zum Beispiel vereinzelt Anzeichen von gesundheitlichen Problemen (v_77 bis v_82) und leichte Tendenzen zu einem Ungleichgewicht von Balance und Ertrag (v_72 bis v_74), die vereinzelt Folgen für die Belegschaft haben könnten. Diese Punkte könnten in den oben beschriebenen Vorgehensweisen angegangen werden oder anderweitigen Einfluss auf die Personalführung haben (z.B. besondere Beachtung in den Jahresgesprächen).

⁴ Eine theoretische Darlegung und Erklärung von Gesundheitszirkeln findet sich in Schröder und Sochert (1997).

12 Literaturverzeichnis

- Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A-M. (2011). *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt: Ein Handbuch*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Boucsein, W. & Thum, M. (1997). Design of work/rest schedules for computer work based on psychophysiological recovery measures. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 20, 51-57.
- Bundesamt für Statistik Schweiz (2012). *Medienmitteilung: Publikation der Standardtabellen der schweizerischen Gesundheitsbefragung 2012*. Verfügbar unter: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/14/22/press.html?pressID=9288> [06.01.15]
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. (3.Aufl.). München: Pearson Verlag.
- Demerouti, E., et al. (2012). *Psychische Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz: Inklusiv DIN EN ISO 10075-1 bis 3*. Berlin: Beuth Verlag GmbH.
- Deutsches Institut für Normung e.V. EN ISO 10075-1 (DIN EN ISO 10075-1). (2000). *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung*. Berlin: Beuth Verlag GmbH.
- Dittmar, N. (2009): *Transkription: Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien*. (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eisenmann, P. (2012). *Werte und Normen in der sozialen Arbeit: philosophisch-ethische Grundlagen einer Werte- und Normenorientierung sozialen Handelns*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Graf, O. (1927). Die Arbeitspause in Theorie und Praxis. *Psychologische Arbeiten*, 9, 563-681.
- Groskurth, P. (1979). *Arbeit und Persönlichkeit: berufliche Sozialisation in der arbeitsteiligen Gesellschaft*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Haberstroh, J. (2008). *Berufliche psychische Belastungen, Ressourcen und Beanspruchungen von Altenpflegern in der stationären Dementenbetreuung*. Berlin: Logos Verlag.
- Hellferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

- Klanica, P., Schmid-Groeneveld, I. (2011). *Berufliche psychische Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen in der Langzeitpflege: Eine Team- und Organisationsanalyse in einem Altersheim*. Olten: FHNW –BIB.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Technik*. (11. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- Myers, D. G. (2008). *Psychologie*. (2. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Möhring, W. & Schlütz D. (2010). *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nebel, C., Wolf, S. & Richter, P. (2009). Instrumente und Methoden zur Messung psychischer Belastung. In: D. Windemuth, D. Jung & O. Petermann (Hrs.). *Praxishandbuch psychischer Belastungen im Beruf*. Wiesbaden: Universum Verlag.
- Nübling, M., Stöbel, U., Hasselhorn, H.-M., Michaelis, M., Hofmann, F. (2005). *Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen - Erprobung eines Messinstrumentes (COP-SOQ)*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Rothland, M. (2013). *Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf: Modelle, Befunde, Interventionen*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Rudow, B. (2014). *Die gesunde Arbeit: Psychische Belastungen, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation*. (3. Aufl.). München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Schröer, A. & Sochert, R. (1997). *Gesundheitszirkel im Betrieb. Modelle und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Universum Verlag.
- Schulz, M., Mack, B. & Renn, O. (2012). *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: Von der Konzeption bis zur Auswertung*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Schüpbach, H. (2012). Modul: Einführung in die Arbeitspsychologie, *Vorlesung 7: Arbeitszufriedenheit und Motivation*. Olten: FHNW APS.
- Siegrist, J. (1996). *Soziale Krisen und Gesundheit*. Göttingen: Hogrefe.
- Siegrist, J. (2012). *11. DGPPN-Hauptstadtsymposium: Burnout – Der Preis für die Leistungsgesellschaft?*. Berlin. Verfügbar unter:
http://www.dgppn.de/fileadmin/user_upload/_medien/dokumente/dgppn-veranstaltungen/2012-03-07-hs-burnout/presentationen-siegrist.pdf [9.12.14]
- Stegmann, S. et al (2010). *Der Work Design Questionnaire: Vorstellung und Validierung einer deutschen Version*. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 54, 1 – 28. Göttingen: Hogrefe Verlag.

- Uhle, T & Treier, M. (2013) *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen.* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2012). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektive.* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Van Dick, R. (2006). *Stress und Arbeitszufriedenheit bei Lehrerinnen und Lehrern – zwischen „Horrorjob“ und Erfüllung.* (2. Aufl.). Marburg: Tectum.
- Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext.* München: Pearson Verlag.

13 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm Vert.igo (http://www.igo.ch/organisation/organigramm , Stand 2014).....	2
Abbildung 2: Terminologie und konzeptuelle Zusammenhänge nach DIN EN ISO 10075-1 (aus Nachreiner, 2002, S. 520, zitiert nach Ulich & Wülser, 2012, S. 57). ...	7
Abbildung 3: Das Job- Demand- Control Model (in Anlehnung an Karasek & Theorell, 1990).....	11
Abbildung 4: Veranschaulichung des Gratifikationsmodells von Siegrist (1996, aus DGPPN Hauptstadtsymposium, 2012).....	12
Abbildung 5: Job Characteristics Modell (Hackman & Oldham, 1975, zitiert nach Rudow, 2014).....	13
Abbildung 6: Darstellung des Erhebungsablaufes und der methodenspezifischen Zielen...	18
Abbildung 7: Ausschnitt Tabelle Auswertung.	20
Abbildung 8: Codierung der Fragen und Zuteilung der Antwortkategorien.	26
Abbildung 9: Auszug aus der Pretest-Kommentar-Tabelle.....	27
Abbildung 10: Beispiel einer schlechten Trennung der Antwortkategorien.	27
Abbildung 11: Darstellung der Antwortverteilung der Variable 21.....	33
Abbildung 12: Darstellung der Antwortverteilung der Variable 34.....	34
Abbildung 13: Darstellung der Antwortverteilung der Variable 4.....	35
Abbildung 14: Darstellung der Antwortverteilung der Variable 55.....	36
Abbildung 15: Darstellung des Ablaufs der Fokusgruppenphasen	38

14 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Belastungen in Organisationen (aus Ulich & Wülser, 2012; vgl. Udris & Frese, 1999; Zapf & Semmer, 2004).....	8
Tabelle 2:	Kategorisierung von Beanspruchungsfolgen mit Beispielen (Udris & Frese, 1999, zitiert nach Ulich & Wülser, 2012)	9
Tabelle 3:	Beispiele für Verhaltens- und Verhältnisprävention (in Anlehnung an Uhle & Treier, 2013).....	14
Tabelle 4:	Darstellung der eruierten Belastungsfaktoren und derer Auswirkungsebenen	24
Tabelle 5:	Einteilung der Fokusgruppen nach Organisationseinheit und Geschlecht	40
Tabelle 6:	Ablaufplan Fokusgruppeninterview	40

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich die vorliegende Bachelor Thesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Ort, Datum

Unterschrift

Anhang

- A:** Theoretische Erläuterungen zur Leitfadenerstellung
- B:** Erarbeitete Dokumente der Leitfadenerstellung
- C:** Leitfaden Experteninterview
- D:** Transkription
- E:** Regeln zur Transkription
- F:** Kategoriensystem
- G:** Auswertung Experteninterview
- H:** Codierung der Fragen für den Fragebogen
- I:** Antwortskalen des Fragebogens
- J:** Pretestkommentare und Reaktion
- K:** Befragung
- L:** Befragungsergebnisse
- M:** Leitfaden Fokusgruppe
- N:** Moderationsblatt Fokusgruppe
- O:** Flipcharts: Ergebnisse Fokusgruppen

A: Theoretische Erläuterungen zur Leitfadenerstellung

Nachfolgend werden die einzelnen Schritte der Leitfadenerstellung nach der SPSS-Methode (Helferich, 2011) theoretisch erläutert und die erarbeiteten Dokumente dargestellt:

Sammeln

Im ersten Schritt geht es darum, dass alle Fragen, welche im Zusammenhang mit der übergeordneten Fragestellung stehen, gesammelt werden. Jegliche Bedenken bezüglich Eignung oder Relevanz der Frage, werden zu diesem Zeitpunkt zurückgestellt.

Prüfen

In diesem Schritt geht es darum die erarbeitete Liste zu bearbeiten und zu reduzieren. Konkret heisst dies, dass die Fragen geprüft werden, wobei viele wegfallen oder lediglich der wirklich wichtige und brauchbare Aspekt einer Frage übrigbleibt. Die Frageliste wird mit mehreren Prüffragen bearbeitet:

- *Eliminiert alle Faktenfragen:* Faktenfragen klären sich oft von alleine während dem Gespräch. Ansonsten gilt es die Möglichkeit eines kurzen Fragebogens zur Ermittlung von demographischen Daten zu berücksichtigen.
- *Eignung der Fragen für das Interviewvorhaben:* Eignen sich die Fragen offene Antworten zu generieren? Werden sie dem gerecht was für die Interviewte Person erzählbar ist?
- *Implizierte Erwartungen in der Frage:* Was weiss ich bereits? Fragen welche darauf abzielen mein Vorwissen zu bestätigen generieren keinen Mehrwert.
- *Was würde mich überraschen?* Sind die Fragen so formuliert, damit die Erzählperson auch andere Zusammenhänge berichten kann als erwartet? Wird mit der Frageformulierung eine implizite oder explizite Antwortrichtung vorgegeben?

Sortieren

In diesem Schritt geht es darum, dass die verbleibenden Fragen und Stichworte sortiert werden. Sortiert werden kann nach zeitlicher Dimension, nach Forschungsinteresse oder nach inhaltlichen Aspekten. Für das Experteninterview wurde nach inhaltlichen Aspekten sortiert. Dies um einen möglichst sinnvollen Ablauf des Interviews zu ermöglichen und thematische Sprünge zu vermeiden. Aus diesem Schritt resultierten vier Bündel und einige Einzelfragen.

Subsumieren

In diesem Schritt erhält der Leitfaden seine besondere Form. Es geht darum, für die im dritten Schritt sortierten Bündel eine einzige Erzählaufforderung zu finden, unter die die Einzelaspekte subsumiert werden können. So entsteht auf der einen Seite die Hauptfrage, welche die Erzählaufforderung abbildet und in der Spalte nebendran, befinden sich die Einzelaspekte in Form von Nachfragepunkten. Als Resultat erscheint der fertige Leitfaden für das Interview.

B: Erarbeitete Dokumente der Leitfadenerstellung

Leitfadengenerierung Experteninterview

S: Sammeln

Wie kommunizieren sie mit ihren Mitarbeitern?

Wie sieht die Kommunikation nach aussen aus?

Wie funktioniert die Zusammenarbeit? Schematisch nicht, gut oder schlecht.

Welche Kommunikationsinstrumente gibt es?

Wo liegen die Schnittstellen im Unternehmen?

Wie arbeiten die Teams zusammen?

Was bereitet am meisten Schwierigkeiten?

Was hat das Vert.igo für einen Hintergrund?

Was fällt eher einfach?

Warum interessieren sie sich für diese Thematik?

Warum haben sie sich entschieden diese Arbeit durchzuführen?

Welche Prozesse und Strukturen gibt es in dieser Unternehmung?

Welche Prozesse und Strukturen sind schwierig zu gestalten?

Wo tauchen die meisten Probleme auf?

Was ist das Vert.igo?

Welchen Auftrag hat das Vert.igo?

Welche Ziele verfolgt ihr?

Wie sieht der Arbeitsalltag aus?

Arbeiten die Leute gerne hier?

Gibt es Belastungsunterschiede aufgrund von verschiedenen Funktionen?

Wie sieht ihre Belegschaft aus? Wie ist sie verteilt?

Wo erwarten sie Belastungen vorzufinden? Welche?

Gibt es Schwankungen und Störungen?

Wie sieht es mit Fluktuation aus?

Wo Ressourcen? Welche?

Welche Stärken hat das Team?

Welches ist die Funktion des Vert.igo?

Welche Schwächen?

Wie ist die Gruppendynamik, wie ist die Stimmung im Team?

Wie sieht die Personalführung aus? Wie ist diese gestaltet? Was enthält sie? Wo liegen ihre Stärken wo ihre Schwächen?

Wie sehen die Lohnstrukturen aus? Kategorien mit Bandbreite als Orientierung?

Wie sehen eure Lohnstrukturen aus? Leistungslohn? Gratifikationen?

Wie sind die MA's mit dem Lohn zufrieden?

Wie geht es dem Team?

Gab es schon Burnouts? oder ähnliches?

Wie wird mit solchen Sachen umgegangen?

Wie ist die Durchmischung vom Team?

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

Wie sieht ein typischer Arbeitsalltag im Vert.igo aus?

Prüfen

Wie Kommunizieren sie mit ihren Mitarbeitern?

Wie sieht die Kommunikation nach aussen aus?

➔ Wie sieht die Kommunikation im Vert.igo aus?

Wie funktioniert die Zusammenarbeit? Schematisch nicht, gut oder schlecht.

~~Welche Kommunikationsinstrumente gibt es?~~

Wie arbeiten die Teams zusammen?

Wo liegen die Schnittstellen im Unternehmen?

➔ Wie arbeiten die Teams zusammen und wo liegen die Schnittstellen im Unternehmen? ~~Was bereitet am meisten Schwierigkeiten? Was fällt eher einfach?~~

Warum haben sie sich entschieden diese Arbeit durchzuführen? ~~Warum interessieren sie sich für diese Thematik?~~

Was hat das Vert.igo für einen Hintergrund?

Welche Prozesse und Strukturen gibt es in dieser Unternehmung? Probleme? Schwierigkeiten?

~~Wie sieht es mit Fluktuation aus?~~

~~Welche Prozesse und Strukturen sind schwierig zu gestalten?~~

~~Wo tauchen die meisten Probleme auf?~~

Was ist das Vert.igo? Welchen Auftrag hat das Vert.igo? Welche Ziele verfolgt ihr?

~~Wie sieht der Arbeitsalltag aus? Wie sieht ein typischer Arbeitsalltag im Vert.igo aus?~~

~~Arbeiten die Leute gerne hier?~~

Welches ist die Funktion des Vert.igos?

~~Gibt es Belastungsunterschiede aufgrund von verschiedenen Funktionen?~~

~~Wie sieht ihre Belegschaft aus? Wie ist sie verteilt?~~

~~Wo erwarten sie Belastungen vorzufinden? Welche?~~

~~Wo Ressourcen? Welche?~~

Gibt es Schwankungen und Störungen?

Welche Stärken hat das Team? Welche Schwächen? ~~Wie geht es dem Team?~~ Wie ist die Gruppendynamik, ~~wie ist die Stimmung im Team?~~ Wie ist die Durchmischung vom Team?

~~Wie sieht die Personalführung aus? Wie ist diese gestalte? Was enthält sie? Wo liegen ihre Stärken wo ihre Schwächen?~~

~~Wie sehen die Lohnstrukturen aus? Kategorien mit Bandbreite als Orientierung?~~

~~Wie sehen eure Lohnstrukturen aus? Leistungslohn? Gratifikationen?~~

Wie sind die MA's mit dem Lohn zufrieden?

Gab es schon Burnouts? oder ähnliches? ~~Wie wird mit solchen Sachen umgegangen?~~ Umgang damit?

Sortieren

Allgemein

Warum interessieren sie sich für diese Thematik?

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

Wie funktioniert die Zusammenarbeit? Schematisch nicht, gut oder schlecht. Wo liegen die Schnittstellen im Unternehmen?

Was hat das Vert.igo für einen Hintergrund?

Welches ist die Funktion des Vert.igos?

Wie sieht ein typischer Arbeitsalltag im Vert.igo aus? Was ist das Vert.igo?

Warum haben sie sich entschieden diese Arbeit durchzuführen? ~~Warum interessieren sie sich für diese Thematik?~~

Was ist das Vert.igo? Welchen Auftrag hat das Vert.igo? Welche Ziele verfolgt ihr?

~~Wie sieht der Arbeitsalltag aus? Wie sieht ein typischer Arbeitsalltag im Vert.igo aus?~~

Wie funktioniert die Zusammenarbeit? Schematisch nicht, gut oder schlecht.

Team

Wie sieht ihre Belegschaft aus? Wie ist sie verteilt? Wie ist die Durchmischung vom Team? Wie geht es dem Team? Wie ist die Gruppendynamik?

Welche Stärken hat das Team? Welche Schwächen?

~~Wie sieht ihre Belegschaft aus? Wie ist sie verteilt?~~

Wie arbeiten die Teams zusammen?

Strukturen und Prozesse

Welche Prozesse und Strukturen gibt es in dieser Unternehmung? Probleme? Schwierigkeiten?

Wo liegen die Schnittstellen im Unternehmen?

- ➔ Wie arbeiten die Teams zusammen und wo liegen die Schnittstellen im Unternehmen? ~~Was bereitet am meisten Schwierigkeiten? Was fällt eher einfach?~~

Belastungen

~~Gibt es Belastungsunterschiede aufgrund von verschiedenen Funktionen?~~

~~Wo erwarten sie Belastungen vorzufinden? Welche?~~

~~Wo Ressourcen? Welche?~~

Gibt es Schwankungen und Störungen?

Gab es schon Burnouts? oder ähnliches? ~~Wie wird mit solchen Sachen umgegangen? Umgang damit?~~

Einzelfragen

Wie Kommunizieren sie mit ihren Mitarbeitern?

Wie sieht die Kommunikation nach aussen aus?

- ➔ Wie sieht die Kommunikation im Vert.igo aus?

~~Welche Kommunikationsinstrumente gibt es?~~

Gab es schon Burnouts? oder ähnliches?

Wie sind die MA's mit dem Lohn zufrieden?

S:Subsumieren

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

<p>Was hat das Vert.igo für einen Hintergrund? Welches ist die Funktion des Vert.igos? Was ist das Vert.igo? Welchen Auftrag hat das Vert.igo? Welche Ziele verfolgt ihr? Was ist das vert.igo? Welche Prozesse und Strukturen gibt es in dieser Unternehmung? Probleme? Schwierigkeiten? Wie arbeiten die Teams zusammen?</p>	<p>Was ist das Vert.igo? Welchen Auftrag, welche Funktion hat es und welches sind die Ziele?</p> <p>Wie werden diese Ziele erreicht, der Auftrag erledigt und die Funktion erfüllt?</p>
<p>Wie sieht ein typischer Arbeitsalltag im Vert.igo aus?</p>	<p>Wie sieht aus deiner Sicht ein Betriebsdurchlauf im Vert.igo aus?</p>
<p>Wie sieht ihre Belegschaft aus? Wie ist sie verteilt? Wie ist die Durchmischung vom Team? Wie geht es dem Team? Wie ist die Gruppendynamik? Welche Stärken hat das Team? Welche Schwächen? Wo liegen die Schnittstellen im Unternehmen? Wie arbeiten die Teams zusammen und wo liegen die Schnittstellen im Unternehmen? Was bereitet am meisten Schwierigkeiten? Was fällt eher einfach?</p>	<p>Wie würdest Du die Mitarbeiterstruktur beschreiben und welche Rolle hat dabei das Team?</p> <p>Welchen Belastungen ist das Team ausgesetzt und welche Ressourcen besitzt es?</p>
<p>Gibt es Belastungsunterschiede aufgrund von verschiedenen Funktionen?</p> <p>Wo erwarten sie Belastungen vorzufinden? Welche?</p> <p>Wo Ressourcen? Welche?</p>	<p>Nehmen wir die verschiedenen Hierarchiestufen. Nenne je ein/zwei für dich relevante Belastung/en, welche typisch für die Aufgabe und Rolle der Person ist, welche diese Stelle innehat.</p>
<p>Gibt es Schwankungen und Störungen?</p>	<p>Kommt es im Vert.igo zu Überraschungen und Störungen (unvorhergesehene Ereignisse)? Wenn ja, wie oft und wie sehen diese aus?</p> <p>Wie wird ihnen begegnet?</p>
<p>Gab es schon Burnouts? oder ähnliches? Umgang damit? Warum haben sie sich entschieden diese Arbeit durchzuführen? Warum interessieren sie sich für diese Thematik?</p>	<p>Welche bisherigen Vorfälle oder welche bisherigen Anzeichen führten zu deiner Hypothese, dass ein Ungleichgewicht zwischen Belastungen und Ressourcen herrscht?</p> <p>Wie wurde damit umgegangen, was hättest du Dir gewünscht/erwartet?</p>

C: Leitfaden Experteninterview

Ausformulierte Frage	Interessenspunkte / Nachfragepunkte	Zusätzliches Material / Notizen
Begrüßung, Einleitung (Ziel des Interviews: Einblick/Überblick in den Betrieb, vorhandenen Belastungen berufs- und organisationsspezifische), Zusicherung Datenschutz, Erlaubnis Tonaufnahme		
Was ist das Vert.igo? Welchen Auftrag, welche Funktion hat es und welches sind die Ziele?	Hintergrund Auftrag Funktion Legitimation	
Wie werden diese Ziele erreicht, der Auftrag erledigt und die Funktion erfüllt? <i>„Durch wen oder was“</i>	Strukturen Prozesse Teilsysteme Interaktionen (intern, extern) „Betriebsdurchlauf“	
Wie arbeiten die Teams, wie gestaltet sich ihre Zusammenarbeit und wie wirkt sich diese auf die Teams und ihre Mitglieder aus?	Schnittstellen / Zusammenarbeit Interaktion / Kommunikation (intern, extern) Schwierigkeiten / Konflikte Rollen Gruppendynamiken	
Nun kommen wir zum Kernthema: den Belastungen im Arbeitskontext. Diese werden separiert nach den Aspekten Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung und Arbeitsorganisation erfragt. Grundsätzlich geht es um die gesamte Belegschaft, ein Fokus liegt jedoch auf den Linien Betriebe und Angebote.		

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

<p>Wo liegen aus deiner Sicht die Belastungen der Mitarbeitenden im Hinblick auf die Arbeitsaufgabe?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Angemessenheit der Anforderungen (quantitativ/qualitativ) - Handlungsspielraum - Verantwortungsgrad - Grad der Abwechslung - Unterbrechungen - Belastungen im Umgang mit dem Klientel (Gewalt, Abgrenzung, Verlust von Geduld, Sich entmutigt fühlen, etc.) - Zeitvorgaben - Stress 	
<p>Wo liegen aus deiner Sicht die Belastungen der Mitarbeiter im Hinblick auf die Arbeitsumgebung (physikalisch und sozial)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Räumlichkeiten - Ausrüstung & Ergonomie am Arbeitsplatz - IT-System - Raumklima - Lärm - Arbeitsklima (sozial) - Partizipation im Team - Unterstützung durch Kollegen - Kontrolle durch Abteilung /Vertrauen - Rollenkonflikte - Konflikte Teamintern/Leitung - Lob, Anerkennung, Kritik → Kommunikation - Kommunikation (Vorgesetzte, mit MA's) 	

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

<p>Wo liegen aus deiner Sicht die Belastungen der Mitarbeitenden im Hinblick auf die Arbeitsorganisation und den Arbeitsablauf?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmässigkeit von Pausen / Erholungsmöglichkeit - Lohnzufriedenheit - Zeitdruck, Häufigkeit - Zusammenarbeit interdisziplinär - Personale Besetzung - Organisatorische Mängel? - Partizipation bei Veränderungen 	
<p>Gehen wir auf die verschiedenen Hierarchiestufen ein. Nenne die für dich relevanten Belastungen, die typisch für die Aufgabe und Rolle der Person sind, die diese Stelle innehat.</p>	<p>Belastungen spezifisch Hierarchieunterschiede Unterschiede gleicher Hierarchie, anderer Linie</p>	<p>Organigramm <u>Funktionsstufen:</u> Gesamtleitung Leitungsfunktion Betriebe / Angebote Berufsbildner / Mitarbeiter Angebote (Unterschiede Soz. Päd., Lehrer, Coach)</p>
<p>Welche bisherigen „typischen“ Vorfälle oder welche bisherigen Anzeichen führten zu deiner Motivation an den Belastungen und Ressourcen zu arbeiten? <i>„Auf die Belegschaft bezogen“</i></p>	<p>Vorfälle Anzeichen Dynamiken</p>	
<p>Wie wurde damit umgegangen? Was hättest du Dir gewünscht/erwartet?</p>	<p>Interventionen Ansatzpunkte/Stossrichtung Seine Lösungsvorschläge</p>	

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

In unserem ersten Gespräch hast du mehrmals von einer „Dynamisierung auf verschiedenen Ebenen“ und von sich „stetig verändernden Aufgabenprofilen“ gesprochen. Wie äussert sich dies und wie wirkt sich das auf die Belegschaft aus?	Dynamisierung Belastungen Aufgaben- und Rollenklarheit Beispiele	
Gibt es etwas, dass du noch hinzufügen oder anmerken möchtest?		
Danksagung!		

D:Transkription

I: Da der Einstieg gemacht ist, fangen wir mit dem eigentlichen Interview an, ist das ok?

B: Ja.

I: Die erste Frage ist: Was ist das Vert.igo? Was ist der Auftrag und die Funktion des Vert.igo's und was hat das Vert.igo für Ziele?

- 5 B: Jawohl, also! Mit dem heutigen Tag ist das Vert.igo Schul- und Ausbildung, heisst ja auch Vert.igo Schule und Ausbildung. Ähmm, ein sonder- und sozialpädagogisches Angebot und ähhh, ambulant, also vom Morgen bis am Abend von 8 bis 5. Das ist ein Teil, der pädagogische Teil. Dann haben wir nebenan noch einen soziokulturellen Auftrag. Wo wir im Auftrag mit der Stadt Zürich, haben wir eine Leistungsvereinbarung, wo wir ähm, Geld dafür
- 10 bekommen, dass wir im Zürcher Grünaquartier soziokulturelle Dienstleistungen anbieten. Dies ist jedoch so, dass dies ähm, mittelfristig, ja schon bald kurzfristig aufgegeben wird. Es steht im Raum, dass dies Ende 2015, 2016 beendet wird - spätestens. Nachher ist das Vert.igo eine reine Sonder- und Sozialpädagogische Einrichtung. Auftrag und Ziel ist, wir richten uns an 14 – 22 jährige Jugendliche, welche entweder so im Übergang zwischen Schul-
- 15 und Ausbildungswelt, also vorwiegend 2.,3. „Oberstüfler“ die nicht mehr tragbar sind in der Regelschule, also der Volksschule. Häufig schon andere Massnahmen ausprobiert wurden, oft waren sie schon in anderen Sonderschulen in anderen ambulanten Angeboten. Wir positionieren uns da so (.) ähmm, noch schwierig, wir haben zum Teil auch Jugendliche welche frisch zu uns kommen, welche vorher noch nirgends Platziert wurden. Aber wir
- 20 haben auch solche welche ganz am Schluss von ähm eh, einer Platzierungskette. Also das extremste, dass wir haben ist ein 18-jähriger mit 23 Platzierungen. (..) Wo wir Nummer 23 sind und da ist das halt so (.), Systemkenntnisse sind extrem vorhanden, das Vertrauen extrem klein in die ganzen Helfersysteme. Wo es nicht ganz einfach ist, wo wir da ansetzen wo eigentlich alle anderen aufgehört haben. Das ist so ein bisschen auch, also denen
- 25 nehmen wir uns an, dem haben wir uns verschrieben. Im Rahmen davon, dass wir kein Heim sind. Wir schaffen sehr, sehr stark über Beziehungen, das heisst wir brauchen zuerst eine Beziehung bevor wir an den Lern- ähm- Lerninhalten schaffen können (.) und bauen dann darauf auf. Das Minimum was wir brauchen, ist ein Minimum an Motivation. (.) Also dass der Jugendliche nicht sabotiert wenn er da ist, nicht aktiv gegen uns arbeitet. Das ist ein
- 30 Kriterium, das gegen einen Aufenthalt bei uns spricht. Ansonsten sind wir sehr, sehr tragfähig. Also wir schreiben uns das auch auf die Fahne, im Sinne von dass wir Sagen ähmm (..) ähmm wenn die Auftraggebendestelle, also wenn das Minimum an Motivation, also es kann sein dass ein Jugendlicher von den 5 Tagen welche zur Verfügung stehen würden einen kommt. Und das ist für uns nicht ein Ausschlusskriterium per se, wir sagen dann für uns ist dann wie so (..) ähm wir Bauens dann am Auftrag ähm, an der Auftragsverteilung aufhängen.
- 35 Und sagen: ja gut, also an die zuweisende Stelle, das kostet so viel und so viel Geld und ihr habt die und die Erwartungen, der Jugendliche ist bei uns so und so da, das steht in einer grossen Diskrepanz. Für uns ist es nicht so, dass er den Rahmen sprengen würde. Eben genau weil er, also klar, wir tolerieren keine Gewalt und die gängigen Sachen gelten auch bei
- 40 uns, das ist klar. Aber sofern dass diese eingehalten werden ist der Jugendliche bei uns ähm,

willkommen. Oder wo wir sagen, das ist für uns wie die Grundlage. Wir brauchen nicht mehr. Und ein Jugendlicher muss sich per se, das ist immer so mein Mantra, also ein Jugendlicher muss sich nicht per se Verbessern. Ist ja häufig so, das Platzierung wird, jetzt ist der Heilige Gral, jetzt ist alles gut oder (.) ähm, und eigentlich, also von der Haltung her ist für mich klar
45 so dass ein Jugendlicher (.) es ist natürlich worst case, man erwartet schon dass sich etwas bewegt, aber ähm, wenn sich ein Jugendlicher nicht bewegt, ist das nicht ein
Ausschlusskriterium. So, das ist auch immer wieder intern eine Herausforderung oder, an dem muss man arbeiten. Ähm (..) Also eben, das einte ist eben Schulabschluss zu erlangen, so ein Teil von den pädagogischen Angeboten, wo die Jugendlichen so die ähh obligatorische
50 Schulpflicht erfüllen können bei uns. Die 9 Schuljahre oder Nachholbildung, also dass sie ihre 9 Schuljahre abgeschlossen haben, aber es sind massive Bildungslücken da. Wo ähm, wo sie bei uns die 3. Seck abschliessen können. Oder dann im Bereich Arbeitsintegrationsangebote, da haben wir 2 Angebote: Berufsvorbereitung und Berufsbildung, wo wir ähm, die
Jugendliche Berufswahl konkretisieren können oder gar eine Berufsbildung abschliessen,
55 also anfangen und abschliessen können. Das Ziel ist nachher auch dort immer oder, also gerade bei der Ausbildung vor allem. Man hat dann schon den Anspruch daran, dass man, sodass man so schnell wie möglich, so nah wie es geht in die Realarbeit, also Richtung ersten
Arbeitsmarkt geht. Also wenn es irgendwie möglich ist, dann schliessen die Jugendlichen, dann fangen sie zwar bei uns intern an, schliessen sie aber extern ab, wen es geht, wen es
60 geht. Ist leider in den meisten Fällen (.), funktioniert dies nicht oder. Aber das ist wie so, das erklärte Ziel dahinter (..) habe ich die Frage beantwortet ungefähr?

I: ja doch, geht klar in diese Richtung.

B: Also eben Zielgruppe habe ich gesagt sind 14 bis 22 Übergang. Entweder Ziel
Schulabschluss oder Ziel Berufswahl, Einstieg oder ähm, oder oder eine Ausbildung
65 abschliessen. Dass gibt dann vier Kästchen.

I: Genau.

B: Wo es Preisschilder dran hat. Ich meine ähm, die Jugendlichen sind Individuen, welche individuelle Lösungen brauchen, das probieren wir auch so umzusetzen, aber für die
zuweisende Stelle braucht es halt einfach ein Preisschild, das ist nach wie vor so. Wir haben
70 keine Subjektfinanzierung sondern immer noch eine Objekt oder.

I: (.)Gut, ähm, wie erreicht ihr denn diese Ziele, euren Auftrag und wie erfüllt ihr eure Funktion? Im Sinne von: welche Strukturen und welche Prozesse führen zu, zu zum Beispiel diesen Abschlüssen?

B: (..) Das pädagogische Konzept, gut die sonder- und die ähm, ich sage mal unter dem
75 grossen Titel der sonder- und sozialpädagogischen Förderung. Für mich ist's nicht (.) Es sind
verschieden Berufsgruppen, welche die Jugendlichen dabei unterstützen die Ziele zu
erreichen, dorthin zu gelangen oder und es kommt je nachdem darauf an, ob dies in
schulischen Angeboten oder in Arbeitsintegrationsangebote geht. Es sind immer

unterschiedliche Berufsgruppen darin involviert. In der Schule sind es natürlich
80 Lehrpersonen welche für die Schulung verantwortlich sind. Da ist es jedoch so, dass nur
Maximum 8er Klassen sind im Moment, also wir haben da ein Sonderschul- und ein
Privatschulangebot. Dies eigentlich nur aus dem Grund da es Jugendliche gibt, welche
eigentlich auch Sonderschüler wären, aber das System hat sie nie zu dem gemacht und
andere sind es geworden und wir wollen, also es sind ja alles Jugendliche, sie haben einfach
85 einen anderen Stempel auf der Stirn oder. ähmm, ich sage so einen hohen
Individualisierungsgrad in der Beschulung drin und man sagt das ist „Kredi ond Bledi“. Die
sind zwischen, wir haben momentan so auf A Level einen, bis auf C. Also C und B ist natürlich
der grosse Hauptteil, welcher Verteilt ist. Und da ist für die schulische Förderung, sind die
Lehrpersonen verantwortlich, die ganze Lehrercrew, ähm, also schulische Heilpädagogin
90 haben wir da auch noch drinnen, ansonsten sind es einfach EDK-Anerkannte Lehrpersonen.
Und das Andere, dazu haben wir parallel dazu ist äh, ist äh, die sozialpädagogische
Betreuung, also der sonderpädagogische Teil und parallel dazu haben wir die
sozialpädagogische Begleitung, wir nennen sie nicht sozialpädagogisch sondern Coaching.
Aber weil sie auch den Job haben, sie sind wirklich so der Coach der nebdran steht und für
95 die ganze Bezugspersonenarbeit, für die ganze Aussenpflege sind sie zuständig. Und die Idee
dahinter ist, dass wir sagen: oder ein Jugendlicher, ein Jugendlicher kommt, wird
aufgenommen. Kann alle Angebote durchlaufen, hat da drin fachspezifische Unterstützung,
also in der Schule sind es Lehrpersonen, in der Berufsbildung sind es Berufsbildner. Da
wechseln die Leute, aber im Bezugspersonensystem (Bezugspersonensystem, Anmerkung
100 Interviewer) wollen wir eine Konstanz haben. Das heisst ein Jugendlicher tritt bei uns ein und
wechselt die Bezugsperson nie bis er Austritt. Ausser es gibt (..) Aber wir haben wie gesagt
wir wollen die organisatorischen oder strukturellen Hürden, im Sinne von, also
klassischerweise (..) oder, Ich komme aus dem Gfellergut, habe im Gfellergut lang gearbeitet
und wenn du da Abteilungen wechselst, dann wechselst du auch immer deine Bezugsperson.
105 Das ist klar, du kommst vom betreuten Wohnen ins nachbetreute Wohnen, also
Bezugspersonen Wechsel. Und das sind die Systembedingten ähmm (klopft auf den Tisch) ein
Gesamtleiter hat dies mal gut ausgedrückt ähm (...) Es sind ja so die systemimmanenten
Hürden welche eingebaut werden, strukturelle Hürden, welche nicht sein müssten. Aber wo
man sagt, dass man hier am System schaut und nicht am Jugendlichen. Und wir haben das
110 dort probiert anders zu machen, also den Prozess, um den Jugendlichen immer eine gleiche
Ansprechperson, also nicht immer wieder eine neue Amnesie und nach aussen auch. Also
das ganze Umfeldsystem. Welches sagt, ich habe immer eine konstante Person, auch wenn
es intern wechselt. So sind wir das angegangen. Also das ist die sozialpädagogische
Begleitung. Dann habe ich das andere gesagt, in der Berufswahl drinnen, in den
115 Arbeitsintegrationsangeboten. Dort sind es von den jeweiligen Betrieben, sind es
Berufsbildner welche die jeweilige berufsspezifische Ausbildung für die, für den
Ausbildungsteil verantwortlich sind. Dann Qualität stellen wir sicher, dass wir einerseits in
diesen Organisationseinheiten drinnen Teamsitzungen haben, fachspezifische. Also
Lehrpersonen mit den Lehrpersonen und Berufsbildner mit Berufsbildnern, Coaches mit den
120 Coaches und die Sozis mit den Sozis. Dann haben wir aber ähmm, nun noch

Schnittmengensitzungen. Ein "uhuere" Sitzungsmarathon wo die Lehrpersonen mit den Sozis und die Sozis mit den Berufsbilder und Lehrer und Berufsbilder haben keine Sitzungen, da diese keine direkte Schnittmenge haben. Aber so (.), die Sozis sind sehr fest parkiert in Sitzungen. Unterschiede gibt es hier in den Kadenzen. Bezugspersonenarbeit ist eine hohe
125 Kadenz dort ist es jede Woche eine Teamsitzung mit den jeweiligen Teamcoaching. Die Lehrer haben einmal im Monat wo die sich treffen. Für Sitzungen und bei den Berufsbildner ist es das Gleiche. Also einmal im Monate für die Berufsbildner Sitzung und eine für die Schnittstellen, also 2 eigentlich im Monat. Coaches haben 4 Sitzungen im Monat und die Lehrer haben 2 und die Berufsbildner auch zwei.

130 I: Genau, ok. ähm also, dann läuft der Aussenkontakt alles über die Coaches und das sozialpädagogische System und die ganze Ausbildungsarbeit geht einfach entweder über die Schule oder über die Berufsbildner?

B: Genau ja, also es ist nicht so konstant. Wir haben das so angedacht in den Konzepten drinnen. Also wir arbeiten mit Fallteams, dass Lehrer mit den Sozis Fallteams sind und selber
135 bestimmen wer was in der Bezugspersonenarbeit übernimmt. Spannenderweise, es kristallisiert sich klassisch heraus. Also es ist so wirklich, die Lehrpersonen sind froh darum, wenn sie dies nicht machen müssen oder wenn sie dort auch. Also die sind auch 7 Stunden im Klassenzimmer, an einem Schultag. Da ist wie auch die Ressourcen für das Aussen auch noch zu machen gar nicht gegeben. Und ähm und die Coaches wo ebenso, den Standard
140 übernehmen. Was wir jedoch machen, es ist schon es ist nicht (nicht verständlich) wir sind in einem Findungsprozess drin, weil diese Konzepte noch nicht so alt sind. Wir sind wirklich in der Lernphase, wo man merkt, ok, ist gut gedacht, aber das krepert im Alltag oder und wo insbesondere bei den Berufsschulkontakten, was wir da so am eichen sind dass wir sagen, Berufsbildner welche direkt dann mit der Berufsschule Kontakt aufnehmen und nicht der
145 Sozi, weil es da sonst wieder ein Kreis macht. Also wir probieren wirklich Fachkompetenzen da wo die Fachlichkeit ist, da soll auch also, dass die Leute da auch eingespannt sind.

I: Ok ja (...) Jetzt kannst du mir wie ein Betriebsdurchlauf schildern? Also es kommt eine Anfrage, was passiert da alles, wie läuft das ab bis wieder zum Austritt.

B: Wie das läuft, ähmm, es gibt eine telefonische Anfrage, also meistens. Oder per Mail was
150 wieder in einem Telefon mündet wo man ein Vorstellungsgespräch vereinbart (.) wo in der Regel 1 – 1 1/2 h geht, wo der Jugendliche, die zuweisende Stelle und wenn möglich die Eltern oder die Bezugsperson im System drin mit dabei sind. Und wo es nachher sehr schnell gehen kann. Wo wir sagen, wir wollen ähm, sehr unkompliziert damit umgehen, weil wir halt auch sagen, es braucht, also wir brauchen grundsätzlich Motivation, die Ausgangslage
155 nachher, arbeiten wir mit einer sehr grossen Spannbreite. Das heisst, wir hatten schon Situationen wo der Jugendliche ein Tag nach dem Vorstellungsgespräch eingetreten oder zuerst Schnuppern und dann eingetreten ist. Die Eintrittskriterien habe ich dir ja genannt, da ist für uns eigentlich relativ schnell klar ob wir mit dem Jugendlichen arbeiten können oder nicht. Aber es geht vor allem auch darum, dass der Jugendliche die Chance hat, das Ganze

160 anzusehen. Für die zuweisende Stelle ist es meistens klar, sonst würden sie gar nicht zu
einem Vorstellungsgespräch kommen oder. Da kann meistens der Jugendliche entscheiden.
Dann kommt's zum Eintritt. Dann arbeiten wir mit ähm, einem Konzept, individueller
Entwicklungsplanung oder äh, ganz äh, wo die ganze Förderplanung, Entwicklungsplanung
165 drin beschrieben ist und wir dies uns so als Leitfaden brauchen. Also wir definieren am
Anfang, ist es eine Orientierungsstufe: Also der Jugendliche muss zuerst ankommen, muss
sich orientieren, muss sich zurechtfinden. Das Regulativ kennenlernen, sich ähm, Kontakt
suchen zu den anderen Jugendlichen. (...) Aber es gibt eine eingebaute Sicherungsstufe, also
wenn es zu einer Krise kommt dann deklarieren wir diese, wir machen den Jugendlichen zu
einem markierten Fall. Sagen wir, dann sagen wir also gut, der hat jetzt eine erhöhte
170 Aufmerksamkeit nötig, also eben nicht Krisenstufe sondern Sicherung. Dann können wir von
der Haltung her sagen: jetzt braucht's eine erhöhte Aufmerksamkeit dass wir diesen
Aufenthalt hier stabilisieren und sichern können. (...) Aber eigentlich ist Standarddurchlauf (...)
ist Orientierungsstufe, nachher kommt der Jugendliche in die Förderstufe wo man sagt, das
ist so der grosse Teil des Aufenthalts, also ähm, da geht es um Standortbestimmungen,
175 Aufenthaltsvereinbarungen, Entwicklungsziele, ähm, welche miteinander formuliert werden
und auch der Jugendliche einverstanden sein muss. (...) So der ganze Prozess ist die
Förderplanung. Dann der letzte Teil vom Aufenthalt das letzte halbe Jahr, ist Integration: wo
man sagt, also gut, was passiert nachher? Wie wird der Übertritt geplant? Wie gehen wir
damit um? Was braucht es da als nächsten Schritt? Und parallel dazu ist aus all diesen drei
180 Stufen, wir haben eigentlich noch (...) ist dann ein Übertritt in eine Sicherungsstufe möglich,
also nein von der Integrationsstufe kommst du nicht mehr retour, da geht es dann wirklich
um Austritt oder. So kann man sagen ein halbes Jahr, meistens jedoch 2, bis 3 Monate
vorher wo es wirklich darum geht, jetzt müssen wir anfangen die Anschlusslösung ins Auge
zu fassen. Also das ist so durchstrukturiert und die Sitzungsgefässe sind natürlich ein Teil da
185 drin. Das ist quasi die Fallsteuerung und Förderplanung ist in einem Konzept integriert.

**I: Ok. Gut, ähm Ich komme nochmals auf die Teams zu sprechen, wir haben schon viel über
die Teams gesprochen, jetzt aber vielleicht noch konkret wie die Teams arbeiten. Wie
gestaltet sich ihre Zusammenarbeit und wie wirkt sich ihre Zusammenarbeit auf die
einzelnen Teams und die Mitarbeiter aus?**

190 B: hmmm (...)

I: Wir haben ja zum Beispiel diese Schnittstellen angesprochen oder, aber ähmm, ja gibt es
noch mehr Schnittstellen? Oder wie arbeiten die Teams einzeln in sich?

B: Ja, ja, ok (...) Also wir haben, also ich habe es ein bisschen so, also ich definiere es für mich
so, dass ich die verschiedenen, ich nenne es weniger Teams sondern Organisationseinheiten
195 oder. Wo ich die Leitung habe und von der Leitung aus nachher die Schnittstellen in die
Teams gehen oder weiter runter in die verschiedenen Organisationseinheiten. Wo so, wo
das Eine ist. Und dann habe ich, wie sie da drinnen zusammenarbeiten habe ich bereits
angetönt. Also einen grossen Teil habe ich bereits angetönt oder?

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

I: Ja, doch (-)

- 200 B: Ja eben, also die ganze Qualitätssicherung, die Arbeitsteilung, Planung, Organisation der Arbeit etc. findet in den wöchentlichen Teamsitzungen statt. Sie haben zum Teil noch die Möglichkeit in den Tagesteams, wo zum Teil auch noch Vor- und Nachbesprechungen stattfinden. Also wo dort drinnen im Alltag innen auch noch Qualitätsmerkmale geschaffen sind oder Instrumente geschaffen sind wo es möglich ist, wo sie sich zum Teil (..) ich bin jetzt
- 205 gar nicht sicher also das haben wir in der Kommunikation nicht institutionell (.), also ich bin nicht 100% sicher ob es formal verankert ist. Aber was ich weiss, dass sie's machen, dass sie jeweils am Abend, also einfach halt auch sie sitzen alle in einem Büro drinnen. Sie treffen sich da und der Tag wird kurz nachbesprochen, also das findet auch statt. (..) bei den Lehrpersonen, also ein Vorteil den wir haben, wir sind nicht wahnsinnig gross und es ist alles
- 210 nah beieinander, gerade Schule und Coaching. Wir sind da dran, dass die Lehrpersonen eigene Arbeitsplätze, also PC-Arbeitsplätze, welche mit dem ZKJ-Netzwerk vernetzt sind ähhm, in den Schulzimmer bekommen und sich dort vorbereiten können. Bis jetzt ist es noch so, dass sie ins Teambüro müssen. Also im Teambüro drinnen ihre Arbeitsplätze haben. Dort drin sind auch die Coaches, also ist eine hohe, also nur schon mal informal, haben wir eine
- 215 hohe Trefferquote im Sinne von, dass sie sich immer wieder sehen, immer wieder Chancen haben sich auszutauschen und dies wird auch im Alltag so umgesetzt. Wo es sich schwieriger zeigt ist bei den Berufsbildnern. Dort ist immer die Herausforderung, also ich habe mich lang schwierig getan mit nur schon herauszufinden ähham, ja ich muss einfach ins kalte Wasser springen, man findet es im Konzept vorher nicht raus. Learning by doing. Man muss
- 220 anfangen zu operieren, dann findet man raus ob es verhält. Aber wo die halt im Alltag drinnen besetzt sind oder wenn du eine Küche hast als Lehrbetrieb, die kannst du am Morgen nie haben für eine Sitzung, am Nachmittag eigentlich auch nicht, denn die sind personell nicht so dotiert, dass sie es einfach könnten ähh, abstellen. Weil ich halt einfach nicht so eine dicke Personaldecke habe. (.) Das gleiche auch im Betriebsunterhalt. Im
- 225 Sekretariat wo wir auch einen Stift haben. Also du musst da wie schauen, ja, ich meine kannst du die überhaupt alle rausziehen, dass sie auch Zeit haben und dass sie dann auch mit den Themen auseinandersetzen können. Und dann auch einfach von den Hintergründen her, also ich meine gerade die Lehrpersonen und Sozialpädagogen werden darauf getrimmt, in der Zusammenarbeit, also die sind (.) Reflexion ist eines der obersten Themen. Welches
- 230 bei den Berufsbildnern auch herrlich unbelastet oder wo es einfach oder nicht so, das ist einfach nicht Kultur, aber das ist auch sehr erfrischend gleichzeitig, finde ich. Ich sage in der Berufsbildung muss ich Leute haben welche 80% Berufsleute sind und 20% müssen sie noch einen sozialen Anteil haben, aber wenn du da nur "sözele tuesch", dann kommt es nicht gut. Also da bin ich fest davon überzeugt. Da muss es jemand haben der Mal findet: „jetzt nimm
- 235 mal den Finger raus, jetzt müssen wir arbeiten“. Es gibt jedoch auch die Herausforderung natürliche, ich meine gerade qualitativ, wenn du sagst, du hast natürlich Niveau unterschiede, gerade wenn du sagst, jetzt sind ja vor allem Coaching und Berufsbildner welche nah zusammenabreiten müssen. Wo Sozialpädagogen rein von der Profession mit einem anderen Verständnis kommen weder die Berufsbildner kommen. Aber sie haben auch

240 andere Aufträge, aber das ist wie so (..) dort, dort gibt's also eine grosse Herausforderung im Alltag, dass diese Schnittstelle funktioniert und dass ich diese noch zum Laufen bringe.

I: ok, du hast noch selber angesprochen: von der Raumgestaltung, also von der Aufteilung her. Du hast gesagt, dass es ein Teambüro gibt wo die Lehrer und Coaches sind, das ist nicht in diesem Gebäude?

245 B: Nein, das ist nebenan in der Fabrik.

I: Ok und in diesem Gebäude sind...?

B: In diesem Gebäude sind, ähnm die Soziokultur, zu denen habe ich ja jetzt nichts gesagt oder. Ist ja auch die Frage, wie fest man diese behandeln soll oder nicht?

I: Der Fokus liegt ja wie gesagt eigentlich auf den Betrieben und den ähnm Angeboten.

250 B: Jaja, (..) also hier drinnen sind im Moment, also das Sekretariat ist hier, da haben wir einen Jugendlichen, ist also auch ein Betrieb, ähm und ansonsten sind die Leitungs- und Soziokulturbüros hier. Die Köche haben auch noch hier einen Arbeitsplatz. Aber jetzt einfach ähnm, nicht im Sinne eines Büros, ist ein Büroarbeitsplatz. Nicht jetzt ähm, ich ähm, die Berufsbildner sind mir direkt unterstellt, wenn ich mit ihnen Sitzungen mache, dann gehe ich

255 in die Schulräumlichkeiten rüber. Einfach im Sinne eines richtigen Sitzungsraumes, hier drin ist es ein bisschen schwierig oder, man braucht ja Platz zum Denken und so.

I: Ok, ja.

B: Und sonst sind die Betriebe natürlich, also es kommt darauf an die Küche, also eben die anderen sind oben und die Küche ist in der Küche, der Betriebsunterhalt hat die Werkstatt
260 ganz hinten da am Schluss. Oder also die sind halt auch so ein bisschen verteilt, die treffen sich nicht per se. Die treffen sich beim Mittagessen informell, aber da ist man am Mittagessen, aber im Vergleich zu den anderen, also zu den Sozis und den Lehrpersonen ist dies eine ähm, ist dies also schwierig weil sie sich nicht per se über den Weg laufen. Und da
265 Oben findet viel statt, wo es keine formale Gefässe braucht, weil die sich ständig sehen zwischen Tür und Bänke.

I: Merci, dann kämen wir eigentlich etwas zum Kernthema der Arbeit: Belastungen im Arbeitskontext, ähnm, die werden nun separiert nach den Aspekten Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung und Arbeitsorganisation erfragt. Ich denke auch hier ist der Fokus wieder eher auf die Betriebe und Angebote zu setzen...

270 B: mhh, hast du mir nochmals diese 3 Stichworte?

I: Klar, Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation.

B: Ok, nur dass ich die hier so vor mir habe...

I: Kein Problem (.) gut, dann wo siehst du Belastungen der Mitarbeiter im Hinblick auf die Arbeitsaufgabe?

- 275 B:(..) Mhhh, im Hinblick auf die Arbeitsaufgabe liegt, liegt die Belastung für mich im Moment da drin dass wir ähm (...) also es geht so ins Einte. Wir haben eben all die Konzeptveränderungen, das heisst wir haben die Arbeitsaufgabe verändert, also nicht die Arbeitsinhalte, die sind nicht gross anders oder gleich geblieben. Aber ich nehme nun mal Betriebsunterhalt, wenn ich nun Betriebsunterhalt nehme, also den Fokus der
- 280 Arbeitsaufgabe auf die Betriebe lege, dann sind die,... ich bin nun seit gut drei Jahren in der Funktion der Gesamtleitung, mit dem klaren Auftrag für die Organisationsentwicklung. Als ich hier den Job angetreten habe sind die Betriebe so aufgestellt gewesen, also im Sekretariat hat es keinen Ausbildungsplatz gegeben, das war rein ein Sekretariat. Also der Betriebsunterhalt hat eigentlich rein so profitorientiert funktioniert und das heisst, sie haben
- 285 ganz wenig Jugendliche gehabt. Im Normalfall, also schon, aber nicht als zentraler Kerninhalt. Es ist nicht klar die Aussage dagewesen: Hey ihr seid ein Ausbildungsbetrieb und dies war klar etwas dass wir umdefinieren mussten. Oder was ich umdefiniert habe, „ihr seid ein Ausbildungsbetrieb und entsprechend müssen wir auch Arbeiten annehmen oder eben auch ablehnen“. Und das ist wie, das ist wie ganz etwas Neues gewesen, was alleine schon
- 290 eine Belastung zur Folge hatte, im Sinne von, dass das immer wieder muss geklärt werden. Also ja, ich habe zu wenig Aufträge, was mache ich denn jetzt. Ich meine du musst dir vorstellen im Betriebsunterhalt hatten wir, als ich kam, sind zwei jugendliche drin gewesen auf 200 Stellenprozent und der Schlüssel ist 1:3 auf Hundert, vom BO also Bundesamt für Justiz. So ist das Gfellergut aufgestellt und der Burghof. Und dieser Schlüssel ist gängig, den
- 295 wollte ich auch. Also sie haben jetzt 6 Plätze. Also von 2 auf 6 und hatten vorher 10 Jahre nur 2 oder gar keinen am Anfang und dies ist schon oder, dies ist ein Paradigmenwechsel. Also und das ist immer noch, das gibt immer noch Turbulenzen. Das Gleiche haben wir in der Küche auch, wo die Anstellungen, also ich muss vielleicht noch sagen, Betriebsunterhalt auch ganz langjährige Mitarbeiter, wirklich schon seit über 10 Jahren, Italiener welche immigriert
- 300 wurden in die Schweiz. Teilweise noch Sprachbarrieren welche nicht ganz einfach sind. Das Gleiche in der Küche, wo die Stellenbesetzung, wo ich jetzt mein Leiter Küche, der wurde eingestellt bevor ich kam, jetzt der, also der war am Anfang noch nicht Küchenleiter, jetzt geht es da auch drum, das ist eine der letzten Baustellen, also letzten Baustellen, die Baustellen wandern ja, das habe ich dir auch schon gesagt oder. Mit diesem langgespannten
- 305 Fokus hier merkt man, wenn ich diese abschliesse dann kommt sie da drüben. Und in der Küche ist es nun wirklich so, dass wir das pädagogische Konzept auch am Anschauen sind. Also da ist jetzt auch gerade eine ausgeschriebene Stelle draussen, wir machen jetzt Ende Woche Vorstellungsgespräche. Wo wir aber das Profil deutlich verändert haben. Ich sage hier, Ausbildung als Arbeitsagoge erwünscht, ähm, muss schon Jugendliche betreut haben
- 310 und da fängt es dann schon extrem an zu differenzieren und dies war bis anhin noch nie ein Fokus. Und dies gibt wie, also das ist wie eine qualitative Entwicklung, aber das ist halt auch für die Leute die hier sind, ist es eine Aufgabenveränderung. Für die Neuen ist es einfacher, denn für die ist es einfach Neu oder und für die bestehende Crew bedeutet dies eine klare

Veränderung, was ich denke schon eine Belastung ist im Arbeitsbereich in den Betrieben
315 drinnen. Dann bezogen auf die Lehrpersonen ist es auch dort so, dass diese Konzepte alle
sehr neu sind und wir sind auch dort in der Lernphase drin oder. Dass wir jetzt merken, wir
haben voraussichtlich auch einen Personalabgang. (.) Unsere schulische Heilpädagogin sagt,
mhhh „ich fühle mich hier nicht 100 % wohl, ich weiss nicht ob ich dies länger machen will.“
Und dies geht natürlich retour auf das Konzept, weil ich hier so Arbeiten muss wie es hier
320 drin steht. ähmm und das ist so (..) die Aussortierungseffekte, und wenn du zum siebten
Mal, weil du neue Mitarbeiter hast die gleiche Grundhaltung zum siebten Mal diskutieren
musst und du musst sie immer wieder diskutieren, denn sie wird immer wieder kommen.
Aber es ist natürlich gleichzeitig ein Belastungsfaktor und momentan halt einfach auch mehr
ausgesetzt, weil sich momentan das System erst setzen muss. Also das ist sicher (.) sicher
325 etwas. Und bezogen auf die Coaches ist vor allem das Thema, dort (.) dort sind wir
momentan dran, wieviel Ressourcen sind nötig um die Jugendlichen betreuen zu können.
Das ist jetzt die Diskussion welche entstanden ist in den letzten zwei Monaten. Die ist aus
einer Ressourcenberechnung entstanden während der Konzeptentwicklung und sind auf
einen Wert gekommen von 4.7 %. Oder ist schön, Stundenauflistung kommst du halt eben
330 auch auf einen Wert. Ähm, wo wir jetzt den aber aktiv am Diskutieren sind, also wie
kommen wir auf diesen Wert? Wir haben diese Zahlen transparent gemacht ähm, dass die
die Leute anschauen können ähmm (.) was haben wir hier für Annahmen getroffen (.) ähmm,
wo jetzt das aber auch zur Diskussion führt, wo jetzt wie die Diskussion geführt wird, also
reicht das? Führt dies nicht zu einer überhöhten Belastung oder ist es informell zu viel. Also
335 weisst du, gibt man sich selber Aufträge, also wir haben's ein bisschen voneinander
genommen, wir sind daran am Schauen, wie können wir auseinanderschälen. Und dann
bezüglich auf die Aufgaben, ich glaube dies ist auch so kombiniert damit, es ist ja auch die
Frage wieviel übernehmen wir da oder wieviel übernehmen auch die Sozialpädagogen in
ihrem Verantwortungsbewusstsein in ihrem beruflichen Selbstverständnis drinnen. (..) In
340 Kombo damit, dass wir wirklich Jugendliche haben ähm, (..) wir sind ultimo Ratio und dann
hast du jetzt (.) also einfach ein Bsp. von einem Sozi: Der kam zu mir, der Arbeitet 80%, auf
80% hast du 10 Fälle wo du Bezugsperson bist. Das ist normal, also Normalhöhe, denn sie
sind wirklich Coaches, sie sind daneben, sie müssen nicht ein Tagesprogramm machen wie
auf einer Wohngruppe wo sie sie betreuen müssen. Aber der sagt, "gopfertami" ich habe 6
345 in der Krise, ich meine liegt dies an mir oder was (..) Also weisst du, wo dann solche Themen
kommen und das versteh ich oder. Also versteh ich zu 100, versteh ich wirklich, absolut. Das
ging mir früher auch so, aber das sind so ein bisschen, da entstehen Belastungsmomente, da
müssen wir vorsichtig sein, sonst ähh (..) weil ich habe grundsätzlich sehr, sehr hoch
engagierte Leute, bin ich der Meinung, ich habe wirklich Leute die grausam Gas geben, wo
350 ich das Gefühl habe, die sind mit viel Herzblut dabei und dann gerade bei solchen
Geschichten ist es auch extrem gefährlich dass du nicht irgendjemand verblässt, weil du
nicht ähm, nicht hinschauen gehst, nicht hinhörst.

I: Wo der Umgang mit dem Klientel zur Belastung werden kann.

B: Ja, ja klar und das ist ja auch immer die Frage. Du kennst das sicher auch aus deinem
355 Berufsalltag, aber wenn du ein guter Berufsmann bist, dann hinterfragst du auch solche
Sachen. Selbstreflexion gehört dazu, also was habe ich als meine Person mit meinem
Verhalten dazu beigetragen? Was hat der Jugendliche für Übertragungen laufen lassen? Was
ist passiert und was ist von mir aus? Was habe ich projiziert? Das gehört ja dazu und dass du
auch da in die Schlussfolgerung kommst, „scheisse liegt das an mir?“ Das ist wie auch, ähm
360 wie auch, für mich zeugt dies klar von sehr, also wie paradox dies mag tönen, aber es zeugt
gleichzeitig davon, dass ich jemand habe der mit Herzblut dahinter ist. Also wenn dies ein
Punkt ist den dich nie beschäftigt, dann musst du ein kaltes Arsch sein, also, nein, kann man
auch nicht sagen, aber ja (..)

I: Ich weiss wie du es meinst. Empathie, Abgrenzung, und so... ein Frage der Balance.

365 B: Genau, absolut nicht Schwarzweiss zu beantworten.

I: Vorhin hast du noch von der Angemessenheit der Anforderungen gesprochen. In den
verschiedenen Betrieben und Schulen, also quantitativ und qualitativ. Wie sieht es denn mit
Handlungsspielraum im Arbeitsalltag in der Arbeitsaufgabe aus?

B: Ja, mhh. Das Einte ist natürlich, dass wir diese Austauschgefässe haben um diese
370 Kompetenzfragen, oder wo kann ich wie weit gehen, dass man die ausloten kann. Parallel
dazu haben wir natürlich Strukturelemente wie Funktionsdiagramme, welche dies teilweise
regeln, aber auch hier sind wir im Lernprozess drinnen, wo es wie ums (.) ähm (..) wo es wie
ums (.) ich habe manchmal das Gefühl es geht da auch drum zu lernen damit. Also wie gehe
ich damit um, dass ich hier eine Kompetenz habe, ich muss mich ja dann auch trauen. Wir
375 haben uns in der Organisationsentwicklung ziemlich lange auf der Metaebene bewegt und
jetzt geht es bei den Konzepten darum, dass man sie umsetzt. Also kommen sie in der Praxis
zum Tragen, das heisst also jetzt muss ich die Leute haben, aber das heisst jetzt, (.) also das
heisst, jetzt, ich bin mir dessen bewusst, ich muss jetzt bereit sein, diese
Aushandlungsprozesse zu führen, weil sie sind vorher in den Solldefinitionsprozess nicht
380 involviert gewesen, das haben sie einfach mal bekommen und jetzt geht es darum, dass wir
sagen, wir haben hier nun schöne „Papierchen“, grauenhaft viele oder, und jetzt geht's
darum, wie arbeiten wir damit und geht es überhaupt auf was wir angedacht haben? Und da
drinnen dann aber eben auch das definieren. Von also wer braucht denn welche
Entscheidungsspielräume? Also sind wir wieder beim Liniengespräch mit meinem Schulleiter
385 wo es dort oben anfängt: „Jetzt musst du Entscheiden, nein das muss nicht ich Entscheiden.“
Weisst du wo's dort schon anfängt, wo wir in einem Aushandlungsprozess drinstecken und
dies auch nicht immer einfach ist. Da merke ich auch das braucht sehr viel Training, damit
man sich dort sicher fühlt. Von der Philosophie her bin ich jedoch ganz klar jemand der
verfechtet, also ich bin der Meinung es braucht ganz klare Handlungsanweisungen oder es
390 braucht ein Rahmen, der soll jedoch möglichst weit gesteckt sein. Also so weit wie möglich
institutionell wo ich einen hohen Mitbestimmungsrad erreichen will oder so hoch wie
möglich im Rahmen der Aufgabe welche meine Leute zu erfüllen haben. Also wo ich

entsprechend, also es ist ja dann wie gegenseitig, ich brauche dann ja auch gute Leute die diese Räume auch füllen können. Aber wir haben einfach gar nicht diese Overheadstruktur wo ich sagen kann: „ich habe eigentlich eine relativ grosse Führungsspanne“ oder. Wo dies gar nicht möglich ist, dass ich bei allen "gängele" gehe, du musst von A bis Z immer alles fragen kommen, weil sonst funktioniert's nicht. Das geht gar nicht anders. Aber von der Grundüberzeugung her ist, wenn du mir Argumente liefern kannst bin ich für sehr vieles offen. Ich bin nicht der, der die Weisheit gefressen hat. Ich habe Leute an der Front und diese wissen im Alltag viel besser Bescheid als ich, weil sie an der Front stehen, das heisst sie machen andere Erfahrungen wie ich, sie erleben das anders. Und von dem gehe ich aus. Und das heisst aber auch, dass meine Lösungen nicht immer die richtigen sind, nur weil sie im Chef seine sind. Das heisst ich muss auch Bereitschaft zeigen jemandem den Handlungsspielraum zuzugestehen und sage wenn jemand bereit ist und das ist eine Ausnahme. Eben das ist ein Balanceakt, ein kennenlernen, haben wir das Vertrauen? Äh hm, halt so eine Zusammenarbeitsbeziehung, aber dann bin ich jemand der viel Verantwortung auch weggeben kann und sage also gut, das ist ein Entscheid. Also ein Beispiel, der Schulleiter. Also ein Ausschluss liegt bei mir, das ist klar, ich kann jemanden ausschliessen, sonst kann niemand ausschliessen, aber es gab eine Situation, und das war wirklich ein absoluter Übergriff, der ging zweimal auf einen Sozialpädagogen los, hat ihn zweimal tätlich angegriffen. Er hat ihn dann freigestellt. In der Kommunikation nach aussen dann einfach in Absprache mit mir. Aber ist ja klar, da komme ich nicht und sage das geht nicht. Wenn er mir sagt er hätte keine andere Wahl gehabt, ist dies keine Frage. Wäre ein völliger Affront. Also diesen Verantwortungsbereich muss ich ihm ja auch geben. Ich käme nicht auf die Idee so etwas umzustossen, wirklich nicht.

I: Ok. Gut. Ähm, ja. (..) dann, kommen wir noch zu den Belastungen im Hinblick auf die Arbeitsumgebung, also wo die deines Erachtens liegen. Im physikalischen, sowie im sozialen Sinne.

B: Hier sehe ich am wenigsten Belastungen aus meiner Sicht, ganz ehrlich. Nein oder, das ist etwas wo ich wirklich finde (..) also dort, dort ist der Aspekt für welchen der Chef hier ist, diesen auf die Seite zu räumen. Weil das ist etwas, das kannst du räumen als Chef. Hier kannst du hinhören und relativ schnell etwas machen, im Gegensatz zu dynamischen Geschichten oder. Jajaja, gut, ist vielleicht etwas fest, (..) aber ich verstehe mich fest als. Dass weisst du wenn in der Organisation Steine im Wege liegen, dann bin ich verantwortlich diese auf die Seite zu räumen und da bin ich sehr aktiv dran, halt auch einfach mit den finanziellen Möglichkeiten und den verschiedenen Spots wo du sagst, man fangt hier an und jetzt machen wir das. Also wir haben vorletztes Jahr, den ganzen oberen Stock renoviert, total erneuert, Wände, Böden, neue Büros. Dort drinnen haben wir noch neue Korpus gekauft. Dann habe ich für jedes Teambüro einen höhenverstellbaren Tisch, denn ich finde es kann nicht nur der Chef einen haben der rauf und runter geht, geht einfach nicht. Funktelefon installiert, das bis zum Tram reicht, denn die müssen den „Goofen“ hinterherlaufen können, oder das ist einfach so. IT Infrastruktur als Thema wo die Küche ausgerüstet wird damit sie die Rezepte gleich da drucken kann. Halt einfach so, wo ich in

435 einem stetigen Gespräch bin und dies versuche so anzugehen. Jetzt auch die ganze Werkstatt und das Teambüro. Das läuft aber nicht einmal auf meinen Input hin sondern der ist selber gekommen. Und dann habe ich gesagt ja klar, das ist super komm, machen wir. Solche Sachen (..) ähm, kannst du mir nochmals den „Hint“ geben?

I: Klar, jetzt waren wir vor allem bei den physikalischen Bedingungen, also (-)

440 B: ahh klar sozial und so he (..) ähm. Dort haben wir solch eine Kultur dass wir regelmässig auch Feste für uns machen, (lacht) die haben wir kultiviert. Wir haben Öffentlichkeitsanlässe wo wir im Anschluss aber immer noch weitermachen, also so 10, 11 Uhr ist fertig, dann machen wir weiter. Weihnachtessen gibt's, Zeugnisübergabe mit Grillparty, das ist auch ganz klar und eigentlich institutionalisiert. Und ja, also (...). Dort sehe ich und spüre ich am wenigsten. Im physikalischen kann ich schauen und mache ich wirklich auch, aber das andere
445 ist schwierig für mich.

I: Mhh, wie schätzt du denn zum Beispiel die Partizipation in den Teams selber ein?

B: (...)

I: oder auch die Hierarchie in den Teams?

B: Also wir haben ja eine extrem flache Hierarchie(..)

450 I: Ja klar, aber es gibt ja auch immer informelle Geschichten.

B: Ja, das stimmt und das ist schon ein bisschen eine Herausforderung. Also mir liegt dies fest am Herzen diese Partizipation, diese hoch zu halten. Es ist jedoch auch immer wieder eine Frage oder ob induktiv oder deduktiv. Also für mich vom Typ her wäre ich immer
455 buttom up, aber nein stimmt eigentlich auch nicht. Es gibt Leute die sagen du weisst immer sehr klar was du willst, aber meine Erfahrung hat gezeigt, dass wenn man Buttom up arbeitet, partizipativ, hat man eine super Abstützung und es nörgelt nachher niemand, denn wir haben's zusammen entwickelt. (..) Ich denke jedoch es ist auch themenabhängig. Und es ist halt schon zentral wichtig, eben zum Beispiel pädagogische Tragfähigkeit, das
460 Entwicklungskonzept, ich käme nie auf die Idee dies Top down zu entwickeln. das würde nie im Leben funktionieren, das würde krepieren. Und auch Instrumente, gut ich kann sagen, dieses hier, das will ich. Das musst du machen, der ganze Rest kannst du selber wählen. Es ist also grundsätzlich so eine Mischform. Gerade jetzt zum Beispiel beim Selektionsprozess in der Küche wo ich sehr stark gesagt habe: „das sind die Kandidaten, die laden wir ein“ und nicht, „hier hast du alle Dossiers und wir schauen zusammen“. Und dies weil die Küche für
465 mich wirklich ein Entwicklungsraum ist auf der Landkarte und ich will hier die Richtung vorgeben und dies mache ich jetzt über die Personalplanung und das ist jetzt mal die Auswahl die ich getroffen habe. Also wenn du jetzt fragen gehen würdest, sind sie sicher nicht ganz happy dass ich da so direktiv gesagt habe, so läuft jetzt der „Töff“. Aber grundsätzlich sehr bemüht eine hohe Partizipation meiner Mitarbeiter zu erreichen (..)
470 Wenn jetzt eh alles klar wäre und alles eingespielt, dann ist dies vielleicht eine andere Sache,

aber dort sind wir halt einfach nicht, es ist jetzt nun einfach nötig, dass diese Konzepte so überprüft werden.

I: Wenn wir uns nochmals auf die Teamebene begeben: Wie sieht es denn zum Beispiel mit Konflikten aus?

- 475 B: Nein, also offene Konflikte sind keine da. Also klar, es sind alles Menschen und wo Menschen zusammenarbeiten gibt es manchmal auch „Lampe“. Da haben wir aber eine Supervision (.), also ausser bei der Berufsbildung, da habe ich im Moment keine Supervision. Aber dort, die sind halt einfach auch in den Betrieben sehr verankert und hier weniger Schnittstellen haben. Aber bei den Sozis und Lehrer ist dies so. Aber sonst so offene
- 480 Konflikte oder so, nein, halt mehr so im Rahmen von den ganzen Gruppenbildungen. (..) Wir haben neue Leute eingestellt im Sommer und dies führt zu neuen Konstellationen und zu (.) zu den Positionierungsgeschichten innerhalb der Gruppe. Die sind bekannt, aber weisst du das ist nicht so, dass jetzt unterschwellig (..), nein andersrum, ich kann nicht sagen ob es unterschwellig schwellt oder nicht. Ich weiss es gibt Haltungsdifferenzen, wo wirklich die
- 485 einten Lehrpersonen finden so kann ich nicht schaffen und umgekehrt auch. Es ist ein Thema in diesen Gefässen drin und es ist insofern bekannt, aber wie fest dies jetzt im Alltag drin zu Unterschwelligkeiten führt ist mir nicht bekannt. Aber ich habe keinen offenen Konflikt wo ich zwei wirklich trennen muss oder so.

- 490 **I: Gut, ähm, dann kämen wir noch zur letzten Frage bei den Belastungen. Und zwar wo die Belastungen im Hinblick auf die Arbeitsorganisation liegen?**

B: hmmm (...)

I: Also zum Beispiel Stichworte wie: Pausenregelungen, Organisationale Mängel, etc.?

- B: Organisatorische Mängel insofern, ich bin so einer, also mir wird immer wieder gesagt, „läck“ "Name der Person" du hast ein riesen Tempo im wollen zu entwickeln. Ich finde
- 495 eigentlich nicht, aber eben subjektiv ist immer anders. Ich neige manchmal dazu, dass ich zu viel anreisse und nicht nachkomme, was zwischendurch zu etwas Reformstau führen kann. Aber dieser ist dann meist nach 1-2 Monaten abgearbeitet. Aber das ist etwas, was manchmal die Leute unter mir anstehen weil ich etwas, rein Ressourcentechnisch, nicht erledigt habe. Das ist etwas was ich mir vorstellen könnte. Das ist sicher eine Belastung
- 500 wenn der Alte nicht zuarbeitet. Das muss aber ich verändern, was aber zu dem führen kann. hmmm, und was war noch?

I: Zum Beispiel die Personelle Besetzung.

- B: Und das das führt natürlich schon zu einer Belastung. Diese sprachlichen Differenzen. Da müssen immer wieder Ausnahmeregelungen gefunden werden bei Standortgesprächen, bei
- 505 Protokollführungen, Notizen im Berichtssystem, wo die Pädagogen etwas übernehmen müssen, was per se nicht angedacht wäre. Das sind jedoch langjährige Mitarbeiter welche auch Kulturträger sind. Und dies war ein Leitungsteamentscheid und wir wollen an denen

festhalten, aber es führt zu einer Belastung auf der anderen Seite. Also auch bei Sitzungen oder, da sprechen wir konsequent hochdeutsch. Und ich muss auch immer darauf schauen
510 dass ich keine Fremdwörter brauche und einfache Sätze formuliere, weil es sonst sehr schwierig wird. Und das ist ja, das ist immer wieder (..) führt einfach zu Verlangsamungen von Prozessen aufgrund von Irritationen und so. Braucht halt mehr schnauf und dies belastet.

I: (..)Oder Zeitdruck zum Beispiel?

515 B: Ja Zeitdruck haben wir schon oben angetönt, wenn wir sagen wir haben wirklich momentan diese Ressourcenfrage, wie machen wir denn das, also vor allem, vor allem der Zeitdruck baut sich dort auf wo nicht restlos geklärt ist, wieviel macht man wirklich, wieviel übernehmen wir wirklich. Machen wir zum Beispiel die ganze Vernetzung bei einer Schuldenberatung? Oder Teilweise werden die Jugendlichen auch temporär zu Hause geholt
520 weil sie am Morgen nicht aus den Federn kommen oder so. Aber das ist mit einem enormen Aufwand verbunden oder. Und es ist der eine der raufgeht und der Rest vom Team der mehr tragen muss und es so zu höheren Belastungen kommt. Also dies ist ein Brennpunkt den wir haben, der ist hier. (..)Lohnzufriedenheit hast du ja auch noch angetönt, (..) da ist mir eigentlich nichts bekannt. Das passen wir auch immer an. Ist auch eine Entwicklung passiert,
525 wir haben uns da auch wirklich angepasst. Ich bin da auch sehr offen,(..) also auf jeden Fall bei mir, bis jetzt haben wir immer alles möglich machen können. Und wir stellen gemäss Vorgaben an. Wenn dies eine Belastung wäre, wäre es wie auch ausserhalb dann da es ja vorgegeben ist. Aber nicht im Sinne dass ich dies jetzt als Belastung wahrnehmen würde drinnen.

530 I: mhh, mhh und Regelungen oder so gibt es das überhaupt?

B: Nein, eigentlich nicht, also bei den Berufsbildner ist klar, da haben wir Betriebsordnungen, da ist festgehalten, dann und dann. Also Pausen werden gemacht gemäss den Vorgaben der Berufsbildner. Ansonsten ist es so, wir haben Tagesverantwortliche definiert. Es ist also klar definiert wer zuerst isst, wer danach (.) im Sinne von, dass eben diese
535 Pausenmöglichkeiten eingehalten werden kann. Bei den Coaches ist es ein bisschen einfacher im Sinne von, also die haben die Möglichkeit immer wieder, also jaaa, doch das wäre noch spannend, das ist immer wieder eine Diskussion, ich bin da immer wieder zu wenig konsequent oder zu wenig gut. Ich wollte ein Weilchen lang eine gemeinsame Pause machen, also mit allen zusammen im Sinne eines verbindenden Elementes, das haben wir bis
540 jetzt noch nicht hingekriegt. Zu wenig eben, konsequent, diszipliniert. Aber fixe Pausenregeln haben wir nicht und die Leute können ihre Pausen frei einteilen, aber das können sie auch so von der Planung her.

**I: Ok, gut. Die nächste Frage zielt auf die unterschiedlichen Hierarchiestufen ab. Wenn wir uns diese vor Augen führen, also Gesamtleitung, Leitungsfunktion Betriebe und Angebote
545 und Berufsbildner und Mitarbeiter von Angebot. Was sind spezifische Belastungen aufgrund der Hierarchiestufe, der Aufgabe und der Rolle die die Person innehat.**

B: Also du meinst wirklich aufgrund von der Stellenbeschreibung her?

I: ja, Grundsätzlich (.)

550 B: Also rein von den Aufgabengebieten ist dies glaube ich ja überall, gut nein, ich kann nicht
für überall sprechen, aber es ist natürlich klar, dass die Mitarbeiter weniger Verantwortung
haben als eine Leitende Funktion. Im Sinne vom Ganzen oder, sie haben sie beim Individuum
viel stärker. Da ist, zum Beispiel: Wie geh ich mit der Abgrenzung um und der Chef hat sie im
Sinne von: ich muss die Qualität gegen aussen sichern und den Entwicklungserfolg für das
555 ganze darüber, mit den finanziellen Kennzahlen und so. Da sind sicher andere Belastungen
da, aber was ja auch eine Frage der Besetzung ist und natürlich ob genügend Ressourcen
vorhanden sind. Und ich denke dass wir auf Leitungsebene genügend Ressourcen haben um
dies zu stemmen. Eine Schwierigkeit ist, welche nicht gelöst ist, wo eine Belastungssituation
sein kann, oder eine ist. Dass ich gesagt habe ich hätte gern oder nein, ich hab's nicht nur
560 gesagt, sondern auch umgesetzt. Die Leiter in den Dienstleistungsbetrieben drinnen. Da
drinnen haben wir wie eine Hierarchiestufe ohne personelle Führungskompetenzen. Also
klar natürlich, sie sind Verantwortlich für die ganze Betriebsorganisation, für die
Dienstleistungserbringung, für den ganzen wirtschaftlichen Auftrag, dafür ist die Leitung
Ansprechperson. Und ich sage du bist mein Direktor, du musst die koordiniere, du musst die
Einsatzplanung machen, du musst nicht Qualifikation machen, aber den Laden in Betrieb
565 halten, das ist nicht ganz einfach im Sinne von (..) ist so Doublebind mässig oder. Denn die
sind mir unterstellt, die Berufsbildner, aber der pädagogische Prozess ist dem (Name des
Mitarbeiters) also dem Erziehungsleiter und Schulleitung unterstellt. Und ihm sind aber
hierarchisch gesehen die Lehrer und die Sozis unterstellt, aber die Betriebsleiter sind ja auch
im pädagogischen Auftrag tätig, aber nicht ihm unterstellt. Das ist halt einfach „tricky“
570 immer wieder. Dies könnte eigentlich ein möglicher Stolperstein sein. Wo er dann sagt „hey
die sind dir unterstellt, da musst du entscheiden“ und ich sage „ja nein, du bist für den
pädagogische Prozess zuständig, das musst du entscheiden, das kann ich nicht Hierarchisch
lösen.“ Und deshalb haben wir auch diese Sitzungsstruktur eingeführt, diese ist auf dieses
Jahr gesetzt worden. Die Berufsbildner waren nämlich nicht in den pädagogischen Prozess
575 eingebunden. Also hier ist sicher eine Belastungssituation einfach aufgrund wie es aufgebaut
ist.

I: Ok gut, also gewisse Rollenunklarheiten...

B: Ganz genau ja.

580 **I: Mhh, gut, dann kommen wir doch zur nächsten Frage. Gibt es Vorfälle oder Anzeichen
oder welche, haben zu deiner Motivation geführt an den Belastungen des Teams zu
arbeiten?**

B: (...) welche Vorfälle, ja also, also ich habe ein Burnout im Team gehabt jetzt. Aber das ist
für mich nicht jetzt, (...) ja doch natürlich immer ein kleines Puzzleteil, es sind ja immer
verschiedene Puzzleteile, aber für mich ist immer, gerade wenn's um Erkrankungen geht bei

585 Mitarbeitern. Gut wenn die Grippewelle durchgeht, dann naja, gegen diese hast du nicht viel
Brot. Aber so andere, andere (.), Hexenschuss, klar wenn der Leiter im Betriebsunterhalt
einen Hexenschuss macht, dann kann das schon einfach sein weil er da anfällig darauf ist,
aber ich finde dann, das alleine, das sind für mich so Hinweise. Also ja oder, wenn jemand
von einem Burnout spricht, dann weiss ich nicht, aber wenn die Anzeichen dafür da sind.
590 Wenn ich merke jetzt kommen Belastungssituationen, sie sind da, dann habe ich an mich
den Anspruch, dass ich es frühzeitig merke und dann auch auf den Tisch bringe und schaue
wie wir damit umgehen. Also das Gespräch suchen, Strukturen anschauen. Und wirklich
schauen, wie können wir Tempo rausnehmen und nicht auch in diesem Hamsterrad
mitdrehen. Das ist für mich vor allem ein Aspekt gewesen. Und dann vor allem auch die
595 Belastungssituation mit den Coaches, mit den Diskussionen die stattfinden, den ganzen
Veränderungen die stattfinden, wo neue Aufgaben da sind die erfüllt werden müssen, aber
der Alltag trotzdem parallel läuft. Sie haben ja jetzt nicht einfach 3 Wochen Zeit um die
Konzepte zu lernen und so. Sondern sie müsse parallel ihre Leistungen erbringen, und dies
führt zu einer Belastung, also die belastet, da bin ich fest davon überzeugt. Also ich meine es
600 ist mir auch bewusst dass es belastet und streng ist, aber ich kann dies auch nicht
wegschlecken, es ist höchstens die Frage wie kann man's dosieren. Also ich bringe
Veränderungen nicht hin ohne einen Energieaufwand zu investieren. Also wie können wir
die Veränderung herbeiführen, ohne dass es uns Leute ab dem "karren strählt".

I: Ok, also es ist wirklich der Veränderungsprozess im gesamten und der Burnout-Fall (-)

605 B: Ja genau und dies ist halt einfach auch meine Grundhaltung. Das ist meine Grundhaltung
als Mensch. Ich meine wir arbeiten im sozialen Bereich, wir haben soziale Aufträge, dann ist
es auch nur logisch und richtig dass auch das Humankapital sozial und gut behandelt wird.
Denn diese Verantwortung habe ich auch als Laden. Ich kann nicht extern so Predigen und
intern anders sein. Das ist meine Verantwortung als Chef, dass ich zu meinen Leuten schaue.

610 **I: Mhhh, so hast du eigentlich auch schon etwas vorgegriffen. Die nächste Frage ist wie mit
diesen Situationen oder Anzeichen umgegangen wurde oder was du dir gewünscht
hättest?**

B: Also ich habe da schon, also der Burnout-Fall, da habe ich gemerkt,(.) ich habe die hierhin
geholt, ich arbeite mit der schon jahrelang zusammen. Und wenn du mich gefragt hättest ob
615 sie das je hätte, hätte ich gesagt „hei spinnst du!“. Aber ich habe jetzt so wie 2, 3 Fälle in
meinem näheren Bekanntenkreis und das kann also wirklich (..) echt, das kann jedem
passieren wenn man nicht aufpasst. Und dort drin (.) diese Verantwortung und zu merken,
es ist jemand der sehr Leistungsbereit ist und viel auf sich genommen hat und immer
meinte, nein ich muss dies jetzt noch machen und ich dann immer sagte „ok“. Und hier habe
620 ich gemerkt, da musst du mehr Chef sein, da musst du sagen „und nein du gehst“, fertig.
„Lass das liegen, es ist gut, ich will nicht dass du das jetzt noch machst.“ Also ich sage so hier
war für mich der Effekt. (.) Es gibt noch eine andere Komponente, es geht nicht nur um
Pflichterfüllung, sondern auch um den Schutz des Mitarbeiters, wo auch ich ein Stückweit

625 Mitverantwortung trage. Denn hier kann ich jemand schützen. Denn ich bin auch der, der den Arbeitsauftrag gibt, also kann ich ihn auch wieder wegnehmen so. Also das sind so Beweggründe gewesen.

I: Mhh, ok, gut. ähm, jetzt die zweitletzte Frage. Spricht nochmals die Dynamisierung welche wir bereits im Mailverkehr und im ersten Gespräch hatten an und die stetigen Veränderungen bei den Aufgabenprofilen. Also wie sich dies zeigt und wie sich dies auf die Belegschaft auswirkt. Hier haben wir sicherlich schon sehr viel darüber gesprochen, (.) aber wenn dir noch etwas in den Sinn kommt?

630

B: Schau ich sage es Metaphorisch: Ich habe keinen Sturm, aber ich habe rechten Wellengang. Ich nehme dies so war und mit dieser ganzen Unsicherheit und Veränderung und dies führt halt einfach, also ja, Unsicherheiten führen einfach schnell zu Belastungen oder können zu Belastungen führen. Weil man weiss man ist unsicher, man ist nicht handlungssicher, in dem Moment bin ich angreifbar. Ich mache einen Fehler, will aber keinen machen. So, wo es dann zu einer psychischen Belastung kommen kann und das ist so dann die Situation wie ich sie Momentan wahrnehme. Und ja klar, Soziokultur ist nicht ganz einfach, da bin ich noch fokussiert nebenan am Schauen, wie ich das angehen soll, denn es sind schon so Tendenzen da, da sie sich schon so wie ausgeschlossen fühlen. Aber ansonsten glaube ich nicht dass wir irgendwo einen Brandherd haben, dass irgendwo die "Kakke" richtig am Dampfen ist, das ist nicht so, oder habe ich nicht das Gefühl.

635
640

I: Ok Gut, ja (.) dann sind wir nun am Schluss! Gibt es etwas das du noch gerne hinzufügen oder anmerken würdest?

645 B: Nein, höchstens dass wenn du merkst, beim transkribieren oder was auch immer du mit dem Interview machst, wenn du noch Fragen hast oder so, kommst du einfach nochmal. Ist ja vielleicht jetzt auch nicht, naja, ich musste halt auch einfach aus dem Stegreif und so.

I: Ok, ja vielen Dank für das Angebot. Ich habe eigentlich ein gutes Gefühl mit den Daten, aber falls ich noch etwas brauche komme ich gerne auf dich zu. Und ja, vielen Dank für deine
650 Zeit und das Interview!

B: Gern geschehen.

E: Regeln zur Transkription

Die Transkriptionsregeln werden an die Ausführungen von Dittmar (2009) angelehnt und situationsspezifisch angepasst.

1. Für den Interviewer ist die Abkürzung „I“ zu verwenden und für den/die Befragte die Abkürzung „B“.
2. Die verwendeten Abkürzungen müssen am Anfang des Dokuments verständlich erläutert sein.
3. Da die Interviewsituation im jeweiligen Dialekt geführt wurde, findet direkt eine Übersetzung in die deutsche Schriftsprache statt.
4. Mundartausdrücke welche keine Übersetzung finden oder im Kontext wichtig erscheinen werden nach Gehör und in Anführungsstrichen geschrieben: „Goofe“.
5. Hauptfragen aus dem Interviewleitfaden werden **fett** markiert.
6. Pausen werden mit Punkten in Klammern angegeben. Wie folgt:
 - a. (.) kurze Pause 1-2 sec.
 - b. (..) mittlere Pause 3-4 sec.
 - c. (...) lange Pause 5 und mehr sec.
7. Wortlaute wie ähmm oder mhhh werden transkribiert.
8. Nicht verständliche Passagen werden wie folgt gekennzeichnet: (nicht verständlich).
9. Wortunterbrechungen durch einen Interviewpartner werden mit einem Strich in einer Klammer gekennzeichnet: (-).
10. Zusätzliche nonverbale Äusserungen wie Lachen, Lautstärke, etc. werden in Klammern angegeben.
11. Werden Namen genannt müssen diese anonymisiert werden. Werden mehrere Namen verwendet sollen diese durch Nummerierung unterschieden werden. Im Sinne von: ... und dann kam „Name der Person 1“... und „Name der Person 2“ ging weg.

F: Kategoriensystem

Kategorienbeschreibung

Auftrag In diese Kategorie eingeteilt, werden alle Aussagen, welche Rückschlüsse auf den Auftrag, den Hintergrund und die Funktion des Vert.igo zulassen.

„Das Vert.igo ist ein Ambulantes (von 8-17 Uhr) sonder- und sozialpädagogisches Angebot.“

(Siehe Anhang G, Nr. 1)

**Arbeitsweise/
Werthaltung** In diese Kategorie, werden zweierlei Aussagen eingeteilt. Einerseits alle, welche Rückschlüsse auf die Arbeitsweise im Vert.igo zulassen und andererseits Aussagen, welche die vorherrschende Werthaltung widerspiegeln.

„Wir arbeiten stark über die Beziehung zu den Jugendlichen und wenn ein minimales Mass an Motivation vorhanden ist, steigen wir ein.“

(Siehe Anhang G, Nr. 4)

„Wir wollen uns am Jugendlichen Orientieren und schauen was er braucht und danach das System erstellen, nicht umgekehrt.“

(Siehe Anhang G, Nr.12)

Struktur In diese Kategorie eingeteilt, werden alle Aussagen, welche im Zusammenhang der bestehenden Struktur stehen und/oder Rückschlüsse darauf ermöglichen.

„Teamsitzungen finden innerhalb der Organisationseinheiten (Lehrer 1x pro Monat, Coaches 1 x pro Woche, Berufsbildner 1 x pro Monat) statt und bei den Schnittmengen (Lehrer-Coaches, Coaches- Berufsbildner, je 1 x pro Monat).“

(Siehe Anhang G, Nr. 14)

Konzept In diese Kategorie eingeteilt, werden alle Aussagen, welche im Zusammenhang der bestehenden/neu eingeführten Konzepte stehen oder Rückschlüsse darauf ermöglichen.

„Weil die Konzepte noch nicht eingespielt sind, braucht es mehr Überprüfung.“

(Siehe Anhang G, Nr. 42)

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

Berufsspezifische Unterschiede In diese Kategorie eingeteilt, werden alle Aussagen, welche im Zusammenhang mit berufsspezifischen Unterschieden stehen oder Rückschlüsse darauf ermöglichen.

„Das divergierende Verständnis, vor allem von Sozialpädagogen und Berufsbildner, ist eine grosse Herausforderung im Alltag und vereinfacht die Gestaltung der Schnittstellen nicht.“

(Siehe Anhang G, Nr. 24)

Physikalische Umgebung In diese Kategorie eingeteilt, werden alle Aussagen, welche im Zusammenhang der physikalischen Umgebung stehen oder Rückschlüsse darauf ermöglichen.

„Aus Sicht des Gesamtleiters gibt es in Bezug auf physikalische Belastungen in der Arbeitsumgebung am wenigsten Belastungen.“

(Siehe Anhang G, Nr.37)

Soziale Umgebung In diese Kategorie eingeteilt, werden alle Aussagen, welche im Zusammenhang der sozialen Umgebung stehen oder Rückschlüsse darauf ermöglichen.

„Es gibt keine offenen Konflikte. Normale zwischenmenschliche Reibereien, diese werden in den Supervisionen angeschaut. Ausser die Berufsbildner haben alle Supervisionen.“

(Siehe Anhang G, Nr. 43)

Nicht kategorisierte Aussagen In diese Kategorie eingeteilt, werden alle Aussagen, welche zu keiner der oben beschriebenen Kategorien passt, jedoch als relevant betrachtet wurde.

„Durch das Burnout einer Mitarbeiterin fand eine gewisse Sensibilisierung auf Hinweise meinerseits statt.“

(Siehe Anhang G, Nr. 54)

G: Auswertung Experteninterview

Was ist das Vert.igo? Was ist der Auftrag und die Funktion des Vert.igo's und was hat das Vert.igo für Ziele?				
Bedeutungseinheiten	Paraphrasierung	Kategorisierung	Bemerkung/ Stichworte	Nr.
Mit dem heutigen Tag ist das Vert.igo Schul- und Ausbildung, heisst ja auch Vert.igo Schule und Ausbildung. Ähhm, ein sonder- und sozialpädagogisches Angebot und ähhh, ambulant, also vom Morgen bis am Abend von 8 bis 5. Das ist ein Teil, der pädagogische Teil.	Das Vert.igo ist ein Ambulantes (von 8-17 Uhr) sonder- und sozialpädagogisches Angebot.	Auftrag		1
Dann haben wir nebenan noch einen soziokulturellen Auftrag. Wo wir im Auftrag mit der Stadt Zürich, haben wir eine Leistungsvereinbarung, wo wir ähm, Geld dafür bekommen, dass wir im Zürcher Grünauquartier soziokulturelle Dienstleistungen anbieten. Dies ist jedoch so, dass dies ähm, mittelfristig, ja schon bald kurzfristig aufgegeben wird. Es steht im Raum, dass dies Ende 2015, 2016 beendet wird - spätestens. Nachher ist das Vert.igo eine reine Sonder- und Sozialpädagogische Einrichtung.	Auf Auftrag der Stadt Zürich, bieten wir im Grünauquartier soziokulturelle Dienstleistungen an, welche jedoch spätestens 2016 beendet werden.	Auftrag	Formulierung: „dann haben wir nebenan noch einen...“ lässt vermuten, dass die Soziokultur lediglich noch mitläuft.	2

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

<p>Auftrag und Ziel ist, wir richten uns an 14 – 22 jährige Jugendliche, welche entweder so im Übergang zwischen Schul- und Ausbildungswelt, also vorwiegend 2., 3. „Oberstüfler“ die nicht mehr tragbar sind in der Regelschule, also der Volksschule. Häufig schon andere Massnahmen ausprobiert wurden, oft waren sie schon in anderen Sonderschulen in anderen ambulanten Angeboten.</p>	<p>Zielgruppe sind 14 – 22 jährige Jugendliche welche im Übergang zwischen Schul- und Ausbildungswelt sind und in den Regelsystemen nicht mehr tragbar sind.</p>	<p>Auftrag</p>		<p>3</p>
<p>Wir schaffen sehr, sehr stark über Beziehungen, das heisst wir brauchen zuerst eine Beziehung bevor wir an den Lern- ähm- Lerninhalten schaffen können (.) und bauen dann darauf auf. Das Minimum was wir brauchen, ist ein Minimum an Motivation.</p>	<p>Wir arbeiten stark über die Beziehung zu den Jugendlichen und wenn ein minimales Mass an Motivation vorhanden ist, steigen wir ein.</p>	<p>Arbeitsweise/ Werthaltung</p>		<p>4</p>
<p>Eben genau weil er, also klar, wir tolerieren keine Gewalt und die gängigen Sachen gelten auch bei uns, das ist klar. Aber sofern dass diese eingehalten werden ist der Jugendliche bei uns ähm, willkommen.</p>	<p>Wir tolerieren keine Gewalt und die weiteren gängigen Regeln. Werden diese eingehalten, ist ein Jugendlicher bei uns willkommen.</p>	<p>Arbeitsweise/ Werthaltung</p>	<p>Zeigt die Niederschwelligkeit des Angebotes auf, was Rückschlüsse auf die Art und Weise der</p>	<p>5</p>

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

			Fälle zu- lässt.	
Also eben, das einte ist eben Schulabschluss zu erlangen, so ein Teil von den pädagogischen Angeboten, wo die Jugendlichen so die ähh obligatorische Schulpflicht erfüllen können bei uns. Die 9 Schuljahre oder Nachholbildung, also dass sie ihre 9 Schuljahre abgeschlossen haben, aber es sind massive Bildungslücken da. Wo ähm, wo sie bei uns die 3. Seck abschliessen können.	Ein Teil der pädagogischen Angebote ist der Schulabschluss der Jugendlichen oder Nachholbildung.	Auftrag		6
Oder dann im Bereich Arbeitsintegrationsangebote, da haben wir 2 Angebote: Berufsvorbereitung und Berufsbildung, wo wir ähm, die Jugendliche Berufswahl konkretisieren können oder gar eine Berufsbildung abschliessen, also anfangen und abschliessen können.	Ein weiteres Angebot ist die Berufsvorbereitung (Konkretisierung der Berufswahl) oder die Berufsbildung (Ausbildungsmöglichkeit).	Auftrag		7
Wo es Preisschilder dran hat. (...) Wir haben keine Subjektfinanzierung sondern immer noch eine Objekt oder.	Die Finanzierung orientiert sich jeweils an unserem Objekt und nicht an den Jugendlichen	Arbeitsweise/ Werthaltung	Offenbart Differenzen der persönlichen Betrachtungs- weise und dem Sys- tem.	8

Wie erreicht ihr denn diese Ziele, euren Auftrag und wie erfüllt ihr eure Funktion?				
Bedeutungseinheiten	Paraphrasierung	Kategorisierung	Bemerkung/ Stichwort	Nr.
Es sind verschieden Berufsgruppen, welche die Jugendlichen dabei unterstützen die Ziele zu erreichen, dorthin zu gelangen oder und es kommt je nachdem darauf an, ob dies in schulischen Angeboten oder in Arbeitsintegrationsangebote geht.	Verschiedene Berufsgruppen unterstützen die Jugendlichen dabei ihre Ziele zu erreichen.	Struktur	Teilsysteme; Berufsbildner, Lehrer, Sozialpädagogen (Coaches)	9
In der Schule sind es natürlich Lehrpersonen welche für die Schulung verantwortlich sind. Da ist es jedoch so, dass nur Maximum 8er Klassen sind im Moment, also wir haben da ein Sonderschul- und ein Privatschulangebot. Und da ist für die schulische Förderung, sind die Lehrpersonen verantwortlich, die ganze Lehrercrew, ähm, also schulische Heilpädagogin haben wir da auch noch drinnen, ansonsten sind es einfach EDK-Anerkannte Lehrpersonen	In der Schule werden die Jugendlichen im Rahmen von 8-er Klassen und von EDK- anerkannten Lehrpersonen, sowie einer Heilpädagogin unterstützt.	Struktur	Teilsysteme; Schulischer Teil	10
parallel dazu haben wir die sozialpädagogische Begleitung, wir nennen sie nicht sozialpädagogisch sondern Coaching.	Parallel dazu läuft ein Coaching mit Sozialpädagogen.	Struktur	Teilsysteme; Sozial-	11

			päda- gogischer Teil	
die Idee dahinter ist: (...) ein Jugendlicher kommt (...) Kann alle Angebote durchlaufen, hat da drin fachspezifische Unterstützung, da wechseln die Leute, aber im Bezugspersonensystem wollen wir eine Konstanz haben. (...) wir wollen die organisatorischen oder strukturellen Hürden nicht. (...) aber wo man sagt, dass man hier am System schaut und nicht am Jugendlichen. Und wir haben das dort probiert anders zu machen	Wir wollen uns am Jugendlichen Orientieren und schauen was er braucht und danach das System erstellen, nicht umgekehrt.	Arbeitsweise/ Werthaltung	Ausrichtung des Systems	12
(...) in der Berufswahl drinnen, in den Arbeitsintegrationsangeboten. Dort sind es von den jeweiligen Betrieben, sind es Berufsbildner welche die jeweilige berufsspezifische Ausbildung für die, für den Ausbildungsteil verantwortlich sind.	In den Arbeitsintegrationsangeboten sind die Berufsbildner für die Ausbildung verantwortlich.	Struktur	Teilsysteme; Ausbildungsteil	13
Qualität stellen wir sicher, dass wir einerseits in diesen Organisationseinheiten drinnen Teamsitzungen haben, fachspezifische. (...) Dann haben wir aber ähnm, nun noch Schnittmengensitzungen. Die Lehrpersonen mit den Sozis und die Sozis mit den Berufsbildner und Lehrer und Berufsbildner haben keine Sitzungen, da diese keine direkte Schnittmenge haben. (...) Bezugspersonenarbeit ist eine hohe Kadenz dort ist es jede	Teamsitzungen finden innerhalb der Organisationseinheiten (Lehrer 1x pro Monat, Coaches 1 x pro Woche, Berufsbildner 1 x pro Monat) statt und bei den Schnittmengen (Lehrer-Coaches, Coaches- Berufsbildner, je 1 x pro Monat).	Struktur	Schnittstellen; Teamsitzungen	14

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

<p>Woche eine Teamsitzung mit den jeweiligen Teamcoaching. Die Lehrer haben einmal im Monat wo die sich treffen. Für Sitzungen und bei den Berufsbildnern ist es das Gleiche. Also einmal im Monate für die Berufsbildner Sitzung und eine für die Schnittstellen, also 2 eigentlich im Monat. Coaches haben 4 Sitzungen im Monat und die Lehrer haben 2 und die Berufsbildner auch zwei.</p>				
<p>Wir haben das so angedacht in den Konzepten drinnen. Also wir arbeiten mit Fallteams, dass Lehrer mit den Sozis Fallteams sind und selber bestimmen wer was in der Bezugspersonenarbeit übernimmt (...) die Lehrpersonen sind froh darum, wenn sie dies nicht machen müssen</p>	<p>Im Konzept ist es so geregelt, dass die Fallteams selber entscheiden können wer welche Aufgaben übernimmt, in der Regel übernimmt der Coach jedoch die gesamte Bezugspersonenarbeit.</p>	<p>Struktur</p>	<p>Schnittstellen; Fallteams</p>	<p>15</p>
<p>wir sind in einem Findungsprozess drin, weil diese Konzepte noch nicht so alt sind. (...) sind wirklich in der Lernphase. (...) bei den Berufsschulkontakten, was wir da so an eichen sind dass wir sagen, Berufsbildner welche direkt dann mit der Berufsschule Kontakt aufnehmen. (...) wir probieren wirklich Fachkompetenzen da wo die Fachlichkeit ist, da soll auch also, dass die Leute da auch eingespannt sind.</p>	<p>Die Konzepte sind noch sehr Jung und befinden sich in einem Findungsprozess. Der optimale Weg muss noch gefunden werden. Ziel ist es, Fachkompetenzen da anzugliedern wo Fachlichkeit ist.</p>	<p>Konzept</p>	<p>Belastungen durch Findungsprozess →Belastung</p>	<p>16</p>
<p>(...) telefonische Anfrage (...)Vorstellungsgespräch vereinbart (1 – 1 ½h) (...) Jugendliche, die zuweisende Stelle und wenn möglich die Eltern oder die Bezugsperson im System.</p>	<p>Es gibt eine telefonische Anfrage auf welche ein Vorstellungsgespräch mit dem Jugendlichen, der zuweisenden Stelle und den Eltern</p>	<p>Struktur</p>	<p>Betriebsdurchlauf</p>	<p>17</p>

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

<p>(...) wir wollen ähm, sehr unkompliziert damit umgehen. (...) wir brauchen grundsätzlich Motivation (...) wir mit einer sehr grossen Spannbreite. (...) Da kann meistens der Jugendliche entscheiden. Dann kommt's zum Eintritt. (...)</p>	<p>folgt. Das wichtigste ist die Motivation des Jugendlichen, danach arbeiten wir sehr breit. Wenn wir das OK geben, kann der Jugendliche entscheiden.</p>			
<p>dann arbeiten wir mit ähm, einem Konzept, individueller Entwicklungsplanung, Förderplanung. am Anfang, ist es eine Orientierungsstufe (...) eingebaute Sicherungsstufe, also wenn es zu einer Krise kommt (...) der hat jetzt eine erhöhte Aufmerksamkeit nötig, also eben nicht Krisenstufe sondern Sicherung. (...) nachher kommt der Jugendliche in die Förderstufe ist so der grosse Teil des Aufenthalts, (...) der letzte Teil vom Aufenthalt das letzte halbe Jahr, ist Integration (...) jetzt müssen wir anfangen die Anschlusslösung ins Auge zu fassen. (...) das ist so durchstrukturiert und die Sitzungsgefässe sind natürlich ein Teil da drin.</p>	<p>Wir arbeiten mit dem Konzept der individuellen Entwicklungsplanung/Förderplanung. Dieses gliedert sich in Orientierungsstufe (Ankommen), Förderstufe (grösster Teil des Aufenthaltes) und Integrationsstufe (Anschlusslösungen). Für Krisensituationen gibt es eine Sicherungsstufe um dem Jugendlichen die nötige Aufmerksamkeit zu geben. Die Sitzungsgefässe geben dem Ganzen die Struktur.</p>	Struktur	Betriebsdurchlauf	18

Wie arbeiten die Teams, wie gestaltet sich ihre Zusammenarbeit und wie wirkt sich diese auf die Teams und ihre Mitglieder aus?				
Bedeutungseinheiten	Paraphrasierung	Kategorisierung	Bemerkung/ Stichwort	Nr.
Qualitätssicherung, die Arbeitsteilung, Planung, Organisation	Die Arbeitsplanung, Teilung, etc. der Sozi-	Struktur	Bei den	19

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

<p>der Arbeit etc. findet in den wöchentlichen Teamsitzungen (...) haben zum Teil noch die Möglichkeit in den Tagesteams, wo zum Teil auch noch Vor- und Nachbesprechungen stattfinden. (...) ich bin nicht 100% sicher ob es formal verankert ist. Aber was ich weiss, dass sie's machen (...)</p>	<p>alpädagogen findet in den wöchentlichen Teamsitzungen statt. Informell wird viel in den Tagesteams Vor- und Nachbesprochen.</p>		<p>Coaches. → informell sehr wichtig.</p>	
<p>ein Vorteil den wir haben, wir sind nicht wahnsinnig gross und es ist alles nah beieinander, gerade Schule und Coaching. (...) Wir sind da dran, dass die Lehrpersonen eigene Arbeitsplätze in den Schulzimmer bekommen. Bis jetzt ist es noch so, dass sie ins Team Büro müssen. Dort drin sind auch die Coaches (...) informal, haben wir eine hohe Trefferquote</p>	<p>Die Lehrer haben momentan ihre Arbeitsplätze noch im Team Büro (bei den Coaches), dies führt zu einer hohen informellen Trefferquote wo Austausch möglich ist. Die Lehrer werden jedoch ihre eigenen Büros in den Schulzimmer bekommen</p>	<p>Struktur</p>	<p>Coaches – Lehrer Risiko des Wegfalls der informellen Trefferquote! → Austausch sichern!</p>	<p>20</p>
<p>Wo es sich schwieriger zeigt ist bei den Berufsbildnern. Dort ist immer die Herausforderung (...) wo die halt im Alltag drinnen besetzt sind (...) eine Küche als Lehrbetrieb die kannst du am Morgen nie haben für eine Sitzung, am Nachmittag eigentlich auch nicht (...) personell nicht so dotiert, dass sie es einfach könnten ähh, abstellen. Das gleiche auch</p>	<p>Die Schnittstellen mit den Berufsbildnern gestalten sich schwierig. Durch die dünne Personalbesetzung ist es für sie sehr schwierig an Sitzungen teilzunehmen.</p>	<p>Struktur</p>	<p>Berufsbildner →Belastung</p>	<p>21</p>

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

im Betriebsunterhalt				
Lehrpersonen und Sozialpädagogen werden darauf getrimmt, in der Zusammenarbeit, also die sind (.) Reflexion ist eines der obersten Themen. (...) bei den Berufsbildnern auch herrlich unbelastet (...) ist einfach nicht Kultur	Die Unterschiede zwischen den verschiedenen berufsgruppen sind klar vorhanden. Zum Beispiel ist Reflexion bei Berufsbildnern überhaupt kein Thema.	Berufsspezifische Unterschiede	Kulturelle Unterschiede Berufsgruppen; →Belastung	22
Ich sage in der Berufsbildung muss ich Leute haben welche 80% Berufsleute sind und 20% müssen sie noch einen sozialen Anteil haben	Berufsbildner sollen zu 80% Berufsleute sein und zu 20% einen sozialen Anteil haben.	Berufsspezifische Unterschiede	Kulturelle Unterschiede Berufsgruppen; Belastung	23
Es gibt jedoch auch die Herausforderung (...) Wo Sozialpädagogen rein von der Profession mit einem anderen Verständnis kommen weder die Berufsbildner kommen (...) dort gibt's also eine grosse Herausforderung im Alltag, dass diese Schnittstelle funktioniert und dass ich diese noch zum Laufen bringe	Das divergierende Verständnis, vor allem von Sozialpädagogen und Berufsbildner, ist eine grosse Herausforderung im Alltag und vereinfacht die Gestaltung der Schnittstellen nicht.	Berufsspezifische Unterschiede	Schnittstellen →Belastung	24
(...) sonst sind die Betriebe natürlich, also es kommt darauf an die Küche, also eben die anderen sind oben und die Küche ist in der Küche, der Betriebsunterhalt hat die Werkstatt ganz hinten da am Schluss. (...) die sind halt auch so ein bisschen verteilt, die treffen sich nicht per se. (...) Die treffen sich	Die Küche ist in der Küche und der Betriebsunterhalt ist in der Werkstatt, die informelle Trefferquote ist tief. Beim Mittagessen trifft man sich, aber da wird gegessen. Zwischen den Sozialpädagogen und Lehrer	Struktur	Schwierige Ausgestaltung der Zusammenarbeit von	25

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

<p>beim Mittagessen informell, aber da ist man am Mittagessen. (...) ist dies also schwierig weil sie sich nicht per se über den Weg laufen. Und da Oben findet viel statt, wo es keine formale Gefässe braucht, weil die sich ständig sehen zwischen Tür und Bänke</p>	<p>(da Oben) braucht es wenig formale Gefässe, da die sich viel sehen, mit der Küche und Betriebsunterhalt ist es schwieriger.</p>		<p>Sozis und Lehrer einerseits und andererseits Berufsbilder. →Belastung</p>	
---	--	--	--	--

Wo siehst du Belastungen der Mitarbeiter im Hinblick auf die Arbeitsaufgabe?				
Bedeutungseinheiten	Paraphrasierung	Kategorisierung	Bemerkung/ Stichwort	Nr.
<p>Wir haben eben all die Konzeptveränderungen, das heisst wir haben die Arbeitsaufgabe verändert, also nicht die Arbeitsinhalte (...) wenn ich den Fokus der Arbeitsaufgabe auf die Betriebe lege (...) Als ich hier den Job angetreten habe sind die Betriebe so aufgestellt gewesen, also im Sekretariat hat es keinen Ausbildungsplatz gegeben. der Betriebsunterhalt hat eigentlich rein so profitorientiert funktioniert und das heisst, sie haben ganz wenig Jugendliche gehabt. (...) als ich kam,</p>	<p>Durch die Konzeptveränderung wurde auch die Arbeitsaufgabe verändert. Zum Beispiel gab es keinen Ausbildungsplatz im Sekretariat, wo jetzt einer ist. Der Betriebsunterhalt hatte jahrelang nur 2 oder keine Jugendlichen jetzt sind es 6 auf 200 Stellenprozent, was dem gängigen Schlüsse 1:3 entspricht. Dies gibt Turbulenzen.</p>	<p>Konzept</p>	<p>Belastungen in den Betriebe durch Konzeptveränderung →Belastung</p>	<p>26</p>

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

<p>sind zwei jugendliche drin gewesen auf 200 Stellenprozent und der Schlüssel ist 1:3 auf Hundert (...)Also sie haben jetzt 6 Plätze. Also von 2 auf 6 und hatten vorher 10 Jahre nur 2 oder gar keinen am Anfang (...)Und das ist wie, das ist wie ganz etwas Neues gewesen, was alleine schon eine Belastung zur Folge hatte, im Sinne von, dass das immer wieder muss geklärt werden (...) das ist immer noch, das gibt immer noch Turbulenzen.</p>				
<p>also ich muss vielleicht noch sagen, Betriebsunterhalt auch ganz langjährige Mitarbeiter, wirklich schon seit über 10 Jahren, Italiener welche immigriert wurden in die Schweiz. Teilweise noch Sprachbarrieren welche nicht ganz einfach sind.</p>	<p>Im den Ausbildungsbetrieben arbeiten teilweise langjährige, italienische Mitarbeiter was immer wieder zu Sprachbarrieren führt.</p>	<p>Struktur</p>	<p>Italienische Arbeiter →Belastung</p>	<p>27</p>
<p>Das Gleiche in der Küche, wo die Stellenbesetzung, wo ich jetzt mein Leiter Küche, der wurde eingestellt bevor ich kam, jetzt der, also der war am Anfang noch nicht Küchenleiter, jetzt geht es da auch drum. (...) Und in der Küche ist es nun wirklich so, dass wir das pädagogische Konzept auch am Anschauen sind. (...) gerade eine ausgeschriebene Stelle draussen, wir machen jetzt Ende Woche Vorstellungsgespräche. Wo wir aber das Profil deutlich verändert haben (...). Ich sage hier, Ausbildung als Arbeitsagoge erwünscht, ähm, muss schon Jugendliche betreut haben und da fängt es dann schon</p>	<p>In der Küche wird momentan das pädagogische Konzept überarbeitet. Zurzeit ist eine Stelle ausgeschrieben bei welcher ich klar sage: Arbeitsagogische Ausbildung erwünscht, muss schon Jugendliche betreut haben. Dies war noch nie ein Fokus, was eine grosse Veränderung im Arbeitsbereich Betriebe ist.</p>	<p>Konzept</p>	<p>Direktive Vorgehensweise Ängste bezüglich neuer gut qualifizierten Mitarbeitern?!</p>	<p>28</p>

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

<p>extrem an zu differenzieren und dies war bis anhin noch nie ein Fokus. Und dies gibt wie, also das ist wie eine qualitative Entwicklung, aber das ist halt auch für die Leute die hier sind, ist es eine Aufgabenveränderung. für die bestehende Crew bedeutet dies eine klare Veränderung, was ich denke schon eine Belastung ist im Arbeitsbereich in den Betrieben drinnen.</p>			<p>→Belastung</p>	
<p>bezogen auf die Lehrpersonen ist es auch dort so, dass diese Konzepte alle sehr neu sind und wir sind auch dort in der Lernphase drin (...) voraussichtlich auch einen Personalabgang: schulische Heilpädagogin sagt, mhhh „ich fühle mich hier nicht 100 % wohl, ich weiss nicht ob ich dies länger machen will.“ Und dies geht natürlich retour auf das Konzept, weil ich hier so Arbeiten muss wie es hier drin steht.</p>	<p>Auch bei den Lehrpersonen sind die Konzepte alle neu und befinden sich in der Lernphase. Ein personeller Abgang zeichnet sich ab, da sich die Person nicht mit dem Konzept abfinden kann.</p>	<p>Konzept</p>	<p>Aussortierungseffekte; divergierende Werthaltungen →Belastung</p>	<p>29</p>
<p>wenn du zum siebten Mal, weil du neue Mitarbeiter hast die gleiche Grundhaltung zum siebten Mal diskutieren musst und du musst sie immer wieder diskutieren, denn sie wird immer wieder kommen. Aber es ist natürlich gleichzeitig ein Belastungsfaktor und momentan halt einfach auch mehr ausgesetzt, weil sich momentan das System erst setzen muss.</p>	<p>Der stetige Wechsel an Personal führt zu vermehrten Haltungsdiskussionen welche eine Belastung sein können.</p>	<p>Struktur</p>	<p>Personalwechsel →Belastung</p>	<p>30</p>
<p>bezogen auf die Coaches ist vor allem das Thema, dort (.) dort sind wir momentan dran, wieviel Ressourcen sind nötig</p>	<p>Momentane Diskussion bei den Coaches ist die Frage nach Ressourcen. Wieviel Res-</p>	<p>Konzept</p>	<p>Angemessenheit der</p>	<p>31</p>

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

um die Jugendlichen betreuen zu können. Das ist jetzt die Diskussion welche entstanden ist in den letzten zwei Monaten. Die ist aus einer Ressourcenberechnung entstanden während der Konzeptentwicklung und sind auf einen Wert gekommen von 4.7 % (...) reicht das? Führt dies nicht zu einer überhöhten Belastung oder ist es informell zu viel	ressourcen braucht ein Jugendlicher. Der errechnete Wert wird nun diskutiert und angeschaut ob dies stimmt oder zu einer überhöhten (formell/informell) Belastung führen kann.		Ressourcen →Belastung	
bezüglich auf die Aufgaben, ich glaube dies ist auch so kombiniert damit, es ist ja auch die Frage wieviel übernehmen wir da oder wieviel übernehmen auch die Sozialpädagogen in ihrem Verantwortungsbewusstsein in ihrem beruflichen Selbstverständnis drinnen.	Es ist nicht immer ganz klar wieviel übernommen wird. Die genaue und klare Aufgabenteilung ist nicht immer ersichtlich.	Struktur	Aufgabenteilung, Rollenunklarheit →Belastung	32
ein Bsp. von einem Sozi: Der kam zu mir, der Arbeitet 80%, auf 80% hast du 10 Fälle wo du Bezugsperson bist. Das ist normal, also Normalhöhe, denn sie sind wirklich Coaches, sie sind daneben, sie müssen nicht ein Tagesprogramm machen wie auf einer Wohngruppe wo sie sie betreuen müssen. Aber der sagt, "gopfertami" ich habe 6 in der Krise, ich meine liegt dies an mir oder was?	Der Umgang mit den schwierigen Situationen der Jugendlichen sowie mit den Jugendlichen selbst kann zu einer emotionalen Belastung werden.	Soziale Umgebung	Coaches Emotionale Belastung →Belastung	33
Das Einte ist natürlich, dass wir diese Austauschgefäße haben um diese Kompetenzfragen, oder wo kann ich wie weit gehen, dass man die ausloten kann. Parallel dazu haben wir natürlich Strukturelemente wie Funktionsdiagramme, welche	Die Austauschgefäße dienen dazu die Kompetenzfragen zu klären. Der Umgang mit den Strukturelemente, welche noch in einem Lernprozess sind, muss zuerst noch	Struktur	Belastung durch Struktur, Kompeten-	34

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

<p>dies teilweise regeln, aber auch hier sind wir im Lernprozess drinnen, wo es wie ums (.) ähm (..) wo es wie ums (.) ich habe manchmal das Gefühl es geht da auch drum zu lernen damit. Also wie gehe ich damit um, dass ich hier eine Kompetenz habe, ich muss mich ja dann auch trauen.</p>	<p>erlernt werden, dazu muss sich auch trauen.</p>		<p>zen →Belastung</p>	
<p>Wir haben uns in der Organisationsentwicklung ziemlich lange auf der Metaebene bewegt und jetzt geht es bei den Konzepten darum, dass man sie umsetzt. Also kommen sie in der Praxis zum Tragen, das heisst also jetzt muss ich die Leute haben, (...) ich muss jetzt bereit sein, diese Aushandlungsprozesse zu führen, weil sie sind vorher in den Solldefinitionsprozess nicht involviert gewesen, das haben sie einfach mal bekommen (...) jetzt geht's darum, wie arbeiten wir damit und geht es überhaupt auf was wir angedacht haben? Und da drinnen dann aber eben auch das definieren. Von also wer braucht denn welche Entscheidungsspielräume? Also sind wir wieder beim Liniengespräch mit meinem Schulleiter wo es dort oben anfängt: „Jetzt musst du Entscheiden, nein das muss nicht ich Entscheiden.“ Weisst du wo's dort schon anfängt, wo wir in einem Aushandlungsprozess drinstecken und dies auch nicht immer einfach ist.</p>	<p>Jetzt geht es die Umsetzung der neuentwickelten Konzepte. Ich muss bereit sein diese auch auszuhandeln, denn die Belegschaft war bei der Erstellung nicht involviert. Dies muss jetzt ausgehandelt werden, auf allen Stufen und diese Prozesse sind nicht immer einfach.</p>	<p>Konzepte</p>	<p>Konzepte nicht partizipativ erstellt Aushandlungen und Prüfung der Konzepte →Belastung</p>	<p>35</p>
<p>Von der Philosophie her bin ich jedoch ganz klar jemand der</p>	<p>Ich führe so, dass ein klares Handlungs-</p>	<p>Arbeitsweise/</p>	<p>Führungs-</p>	<p>36</p>

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

<p>verfehlt, also ich bin der Meinung es braucht ganz klare Handlungsanweisungen oder es braucht ein Rahmen, der soll jedoch möglichst weit gesteckt sein (...) Aber von der Grundüberzeugung her ist, wenn du mir Argumente liefern kannst bin ich für sehr vieles offen. Ich bin nicht der, der die Weisheit gefressen hat. Ich habe Leute an der Front und diese wissen im Alltag viel besser Bescheid als ich, weil sie an der Front stehen, das heisst sie machen andere Erfahrungen wie ich, sie erleben das anders. Und von dem gehe ich aus. Und das heisst aber auch, dass meine Lösungen nicht immer die richtigen sind, nur weil sie im Chef seine sind. Das heisst ich muss auch Bereitschaft zeigen jemandem den Handlungsspielraum zuzugestehen</p>	<p>spektrum abgesteckt ist, dieser Rahmen jedoch möglichst weit ist und da drin die Mitarbeiter auch viel Handlungsspielraum geniessen.</p>	<p>Werthaltung</p>	<p>philosophie</p>	
---	---	--------------------	--------------------	--

Wo siehst du Belastungen der Mitarbeiter im Hinblick auf die Arbeitsumgebung? Physikalisch und sozial.				
Bedeutungseinheiten	Paraphrasierung	Kategorisierung	Bemerkung/ Stichwort	Nr.
<p>Hier sehe ich am wenigsten Belastungen aus meiner Sicht, ganz ehrlich (...) das ist etwas, das kannst du räumen als Chef. Hier kannst du hinhören und relativ schnell etwas ma-</p>	<p>Aus Sicht des Gesamtleiters gibt es in Bezug auf physikalische Belastungen in der Arbeitsumgebung am wenigsten Belastungen.</p>	<p>Physikalische Umgebung</p>		<p>37</p>

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

chen, im Gegensatz zu dynamischen Geschichten				
da bin ich sehr aktiv dran (...) mit den finanziellen Möglichkeiten (...) vorletztes Jahr, den ganzen oberen Stock renoviert, total erneuert, Wände, Böden, neue Büros. Dort drinnen haben wir noch neue Korpus gekauft. Dann habe ich für jedes Teambüro einen höhenverstellbaren Tisch (...) Funktelefon installiert, das bis zum Tram reicht (...) IT-Infrastruktur wo die Küche ausgerüstet (...) Jetzt auch die ganze Werkstatt und das Teambüro. Das läuft aber nicht einmal auf meinen Input hin.	Bei der Verbesserung der physikalischen Arbeitsumgebung wird viel gemacht. Unter anderem: total Renovation des oberen Stockes, höhenverstellbare Tische, besseres Funktelefon, Renovation der Werkstatt und Teambüros. Vieles auf Initiative des Gesamtleiters, jedoch nicht alles.	Physikalische Umgebung		38
Sozial (...) Dort haben wir solch eine Kultur dass wir regelmässig auch Feste für uns machen (...) Öffentlichkeitsanlässe wo wir im Anschluss aber immer noch weitermachen (...) Dort sehe ich und spüre ich am wenigsten.	Für die Pflege der sozialen Arbeitsumgebung finden regelmässig in Anschluss an die Öffentlichkeitsanlässe Feste statt. Dieser Punkt sei jedoch schwer fassbar für ihn.	Soziale Umgebung		39
mir liegt dies fest am Herzen diese Partizipation (...) immer wieder eine Frage ob induktiv oder deduktiv. (...) Ich denke jedoch es ist auch themenabhängig (...) also grundsätzlich so eine Mischform	Die Partizipation der Mitarbeiter nimmt einen wichtigen Stellenwert ein. Wie hoch diese jedoch ist, ist themenabhängig.	Soziale Umgebung	Partizipation	40
beim Selektionsprozess in der Küche wo ich sehr stark gesagt habe: „das sind die Kandidaten, die laden wir ein“ (...) dies weil die Küche für mich wirklich ein Entwicklungsraum ist auf der Landkarte und ich will hier die Richtung vorgeben	Die Küche ist momentan ein Entwicklungsraum wo ich über die Personalplanung eher direktiv die Richtung vorgebe.	Konzept	Partizipation → Belastung	41

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

und dies mache ich jetzt über die Personalplanung.				
Wenn jetzt eh alles klar wäre und alles eingespielt, dann ist dies vielleicht eine andere Sache, aber dort sind wir halt einfach nicht, es ist jetzt nun einfach nötig, dass diese Konzepte so überprüft werden.	Weil die Konzepte noch nicht eingespielt sind, braucht es mehr Überprüfung.	Konzepte		42
offene Konflikte sind keine da (...) es sind alles Menschen und wo Menschen zusammenarbeiten gibt es manchmal auch „Lampe“. Da haben wir aber eine Supervision (.), also ausser bei der Berufsbildung, (...) die sind halt einfach auch in den Betrieben sehr verankert und hier weniger Schnittstellen haben	Es gibt keine offenen Konflikte. Normale zwischenmenschliche Reibereien, diese werden in den Supervisionen angeschaut. Ausser die Berufsbildner haben alle Supervisionen.	Soziale Umgebung	Konflikte	43
mehr so im Rahmen von den ganzen Gruppenbildungen (...) neue Leute eingestellt im Sommer und dies führt zu neuen Konstellationen und zu (.) zu den Positionierungsgeschichten innerhalb der Gruppe. (...) ich kann nicht sagen ob es unterschwellig schwellt oder nicht. Ich weiss es gibt Haltungsdifferenzen, wo wirklich die einten Lehrpersonen finden so kann ich nicht schaffen und umgekehrt auch. (...) Es ist ein Thema in diesen Gefässen drin	Durch den Personalwechsel kommt es zu neuen Konstellationen, welche zu Positionierungsgeschichte/Gruppendynamiken führen. Hinzu kommen Haltungsdifferenzen (vorwiegend bei LP's). Diese Themen werden in den Gefässen thematisiert.	Soziale Umgebung	Gruppendynamiken; Haltungsdifferenzen →Belastung	44

Wo siehst du Belastungen der Mitarbeiter im Hinblick auf die Arbeitsorganisation?

Bedeutungseinheiten	Paraphrasierung	Kategorisierung	Bemerkung/ Stichwort	Nr.
<p>mir wird immer wieder gesagt, „läck“ "Name der Person" du hast ein riesen Tempo im wollen zu entwickeln (...) Ich neige manchmal dazu, dass ich zu viel anreisse und nicht nachkomme, was zwischendurch zu etwas Reformstau führen kann. Aber dieser ist dann meist nach 1-2 Monaten abgearbeitet. Aber das ist etwas, was manchmal die Leute unter mir anstehen weil ich etwas, rein Ressourcentechnisch, nicht erledigt habe. (...) Das ist sicher eine Belastung (...) Das muss aber ich verändern.</p>	<p>Durch meine Neigung viel, gleichzeitig anzureissen, kann es zu Reformstau kommen. Dieser ist sicherlich eine Belastung. Hier muss ich jedoch etwas ändern.</p>	<p>Konzept</p>	<p>Tempo der Veränderungen →Belastung</p>	<p>45</p>
<p>das führt natürlich schon zu einer Belastung. Diese sprachlichen Differenzen. (...) immer wieder Ausnahmeregelungen gefunden werden bei Standortgesprächen, bei Protokollführungen, Notizen im Berichtsystem, wo die Pädagogen etwas übernehmen müssen, was per se nicht angedacht wäre. Das sind jedoch langjährige Mitarbeiter welche auch Kulturträger sind. (...)auch bei Sitzungen oder, da sprechen wir konsequent hochdeutsch (...) darauf schauen dass ich keine Fremdwörter brauche und einfache Sätze formuliere, (...) führt einfach zu Verlangsamungen von Prozessen aufgrund</p>	<p>Die sprachlichen Differenzen einiger, langjähriger Mitarbeiter ist eine Belastung. Diese führt zu Verlangsamung von Prozessen und Irritation und oft zu einem Mehraufwand auf Seiten der Sozialpädagogen.</p>	<p>Soziale Umgebung</p>	<p>Teamstruktur →Belastung</p>	<p>46</p>

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

von Irritationen				
sagen wir haben wirklich momentan diese Ressourcenfrage (...) der Zeitdruck baut sich dort auf wo nicht restlos geklärt ist, wieviel macht man wirklich, wieviel übernehmen wir wirklich. (...) die ganze Vernetzung bei einer Schuldenberatung? (...) Teilweise werden die Jugendlichen auch temporär zu Hause geholt (...) mit einem enormen Aufwand verbunden oder. Und es ist der eine der raufgeht und der Rest vom Team der mehr tragen muss und es so zu höheren Belastungen kommt. Also dies ist ein Brennpunkt den wir haben, der ist hier.	Die Frage nach den Ressourcen steht im Raum. Zeitdruck entsteht vorwiegend da, wo nicht restlos geklärt ist, wieviel und was genau wirklich zur Aufgabe gehört. Dies ist ein Brennpunkt.	Konzept	Zeitdruck; Aufgabenklarheit; Ressourcenfrage →Belastung	47
Lohnzufriedenheit (...) da ist mir eigentlich nichts bekannt. Das passen wir auch immer an. Ist auch eine Entwicklung passiert, wir haben uns da auch wirklich angepasst.	Bezüglich Lohnunzufriedenheit ist mir nichts bekannt. Wie haben die Löhne auch angepasst und entwickelt.	Struktur	Lohnzufriedenheit	48
den Berufsbildner ist klar, da haben wir Betriebsordnungen, da ist festgehalten, dann und dann. Also Pausen werden gemacht gemäss den Vorgaben der Betriebsbildner. (...) wir haben Tagesverantwortliche definiert. Es ist also klar definiert wer zuerst isst, wer danach (.) im Sinne von, dass eben diese Pausenmöglichkeiten eingehalten werden kann (...)Bei den Coaches ist es ein bisschen einfacher im Sinne von, also die haben die Möglichkeit immer wieder (...) fixe Pausenre-	Die Berufsbildner sind an die Betriebsordnung des jeweiligen Betriebes gebunden. Bei den Lehrpersonen sind die Strukturen so gelegt, dass Pausen möglich sind und die Pädagogen haben diverse Pausenmöglichkeit.	Struktur	Pausenregelung	49

geln haben wir nicht und die Leute können ihre Pausen frei einteilen, aber das können sie auch so von der Planung her.				
--	--	--	--	--

Auf die verschiedenen Hierarchiestufen bezogen: Nenne die für dich relevanten Belastungen, die typisch für die Aufgabe und Rolle der Person sind, die die Stelle innehat.				
Bedeutungseinheiten	Paraphrasierung	Kategorisierung	Bemerkung/ Stichwort	Nr.
es ist natürlich klar, dass die Mitarbeiter weniger Verantwortung haben als eine Leitende Funktion. Im Sinne vom Ganzen oder, sie haben sie beim Individuum viel stärker. (...) zum Beispiel: Wie geh ich mit der Abgrenzung um und der Chef hat sie im Sinne von: ich muss die Qualität gegen aussen sichern und den Entwicklungserfolg für das ganze darüber, mit den finanziellen Kennzahlen und so. Da sind sicher andere Belastungen da	Mitarbeiter haben mehr Verantwortung gegenüber dem Individuum und die Vorgesetzten mehr im Sinne vom Ganzen (sichern des Entwicklungserfolges, Kennzahlen, etc.), hieraus ergeben sich andere Belastungen.	Struktur	Hierarchie Belastungen	50
eine Frage der Besetzung ist und natürlich ob genügend Ressourcen vorhanden sind. Und ich denke dass wir auf Leitungsebene genügend Ressourcen haben um dies zu stemmen.	Die Bewältigung ist eine Frage der Besetzung und auf Leitungsebene ist diese sicher gut vorhanden.	Struktur	Leitungseben; Bewältigung	51
Eine Schwierigkeit ist (...) wo eine Belastungssituation ist	Eine Belastungssituation ist die hierarchi-	Struktur	Entschei-	52

<p>(...) Die Leiter in den Dienstleistungsbetrieben drinnen. Da drinnen haben wir wie eine Hierarchiestufe ohne personelle Führungskompetenzen. (...) natürlich, sie sind Verantwortlich für die ganze Betriebsorganisation, für die Dienstleistungserbringung, für den ganzen wirtschaftlichen Auftrag, (...) Direktor, du musst die koordiniere, du musst die Einsatzplanung machen, du musst nicht Qualifikation machen, aber den Laden in Betrieb halten, (...) die sind mir unterstellt, die Berufsbildner, aber der pädagogische Prozess ist dem (Name des Mitarbeiters) also dem Erziehungsleiter und Schulleitung unterstellt. Und ihm sind aber hierarchisch gesehen die Lehrer und die Sozis unterstellt, aber die Betriebsleiter sind ja auch im pädagogischen Auftrag tätig, aber nicht ihm unterstellt. Das ist halt einfach „tricky“ immer wieder. Dies könnte eigentlich ein möglicher Stolperstein sein.</p>	<p>sche Unterstellung der Betriebsleiter. Sie haben keine personellen Führungskompetenzen. Als Berufsbildner sind sie mir unterstellt, der pädagogische Prozess jedoch, worin sie auch tätig sind, ist dem Erziehungsleiter unterstellt. Dies führt zu Entscheidungsdiffusion auf Leitungsebene.</p>		<p>dungs- diffusion auf Lei- tungsebene; Rol- lenunklar- heit →Be- lastung</p>	
<p>deshalb haben wir auch diese Sitzungsstruktur eingeführt, diese ist auf dieses Jahr gesetzt worden. Die Berufsbildner waren nämlich nicht in den pädagogischen Prozess eingebunden. Also hier ist sicher eine Belastungssituation einfach aufgrund wie es aufgebaut ist.</p>	<p>Die Sitzungsstrukturen wurden auch wegen dem fehlenden Einbinden der Berufsbildner in den pädagogischen Prozess eingeführt</p>	<p>Struktur</p>	<p>Sitzungs- strukturen</p>	<p>53</p>

Welche bisherigen Vorfälle oder welche bisherigen Anzeichen führten zu deiner Motivation an den Belastungen und Ressourcen zu arbeiten?				
Bedeutungseinheiten	Paraphrasierung	Kategorisierung	Bemerkung/ Stichwort	Nr.
also ich habe ein Burnout im Team gehabt jetzt. Aber das ist für mich nicht jetzt, (..) ja doch natürlich immer ein kleines Puzzleteil (...) gerade wenn's um Erkrankungen geht bei Mitarbeitern. (...) wenn der Leiter im Betriebsunterhalt einen Hexenschuss macht, dann kann das schon einfach sein weil er da anfällig darauf ist, aber ich finde dann, das alleine, das sind für mich so Hinweise.	Durch das Burnout einer Mitarbeiterin fand eine gewisse Sensibilisierung auf Hinweise meinerseits statt.	Nicht kategorisiert	Burnout, Sensibilisierung	54
Wenn ich merke jetzt kommen Belastungssituationen, sie sind da, dann habe ich an mich den Anspruch, dass ich es frühzeitig merke und dann auch auf den Tisch bringe und schaue wie wir damit umgehen. Also das Gespräch suchen, Strukturen anschauen. Und wirklich schauen, wie können wir Tempo rausnehmen und nicht auch in diesem Hamsterrad mitdrehen. Das ist für mich vor allem ein Aspekt gewesen.	Wenn Belastungssituationen vorhanden sind, habe ich nun den Anspruch an mich diese frühzeitig zu erkennen und den Umgang damit positiv mitzugestalten.	Nicht kategorisiert	Gestaltung von Belastungssituationen	55
auch die Belastungssituation mit den Coaches, mit den Diskussionen die stattfinden, den ganzen Veränderungen die	Die ganzen Veränderung, Diskussionen und neuen Aufgaben welche die Mitarbeiter ne-	Konzept	Konzeptionelle Ver-	56

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

<p>stattfinden, wo neue Aufgaben da sind die erfüllt werden müssen, aber der Alltag trotzdem parallel läuft. (...)sie müsse parallel ihre Leistungen erbringen, und dies führt zu einer Belastung, also die belastet, da bin ich fest davon überzogen (...) ich bringe Veränderungen nicht hin ohne einen Energieaufwand zu investieren.</p>	<p>ben dem täglichen Arbeitsalltag zu bewältigen haben führen bestimmt zu einer Belastung. Aber Veränderungen brauchen einen Mehraufwand.</p>		<p>änderungen →Belastung</p>	
<p>Das ist meine Grundhaltung als Mensch. Ich meine wir arbeiten im sozialen Bereich, wir haben soziale Aufträge, dann ist es auch nur logisch und richtig dass auch das Humankapital sozial und gut behandelt wird. Denn diese Verantwortung habe ich auch als Laden. (...) Das ist meine Verantwortung als Chef, dass ich zu meinen Leute schaue.</p>	<p>Es ist eine menschliche Grundhaltung, dass dem Humankapital Sorge getragen wird.</p>	<p>Soziale Umgebung</p>	<p>Grundhaltung</p>	<p>57</p>

Wie wurde damit umgegangen? Was hättest du dir gewünscht/erwartet?				
Bedeutungseinheiten	Paraphrasierung	Kategorisierung	Bemerkung/ Stichwort	Nr.
<p>also der Burnout-Fall, da habe ich gemerkt, (...) wenn du mich gefragt hättest ob sie das je hätte, hätte ich gesagt „heißt du!“. Aber ich habe jetzt so wie 2, 3 Fälle in meinem näheren Bekanntenkreis und das kann also wirklich (..) echt,</p>	<p>Bei diesem Burnout wurde mir klar, dass es jeden treffen kann.</p>	<p>Nicht kategorisiert</p>	<p>Burnout</p>	<p>58</p>

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

das kann jedem passieren wenn man nicht aufpasst.				
diese Verantwortung und zu merken, es ist jemand der sehr Leistungsbereit ist und viel auf sich genommen hat (...) hier habe ich gemerkt, da musst du mehr Chef sein, da musst du sagen „und nein du gehst“, fertig. „Lass das liegen, es ist gut, ich will nicht dass du das jetzt noch machst.“ (...) hier war für mich der Effekt. (...) den Schutz des Mitarbeiters, wo auch ich ein Stückweit Mitverantwortung trage. (...) ich bin auch der, der den Arbeitsauftrag gibt, also kann ich ihn auch wieder wegnehmen so.	Ich bin mir meiner Schutzfunktion und Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern bewusst geworden.	Soziale Umgebung	Schutzfunktion der Leitung	59

In unserem ersten Gespräch hast du mehrmals von einer „Dynamisierung auf verschiedenen Ebenen“ und von sich „stetig verändernden Aufgabenprofile“ gesprochen. Wie äussern sich diese und wie wirkt sich das auf die Belegschaft aus?				
Bedeutungseinheit	Paraphrasierung	Kategorisierung	Bemerkung/ Stichwort	Nr.
ich sage es Metaphorisch: Ich habe keinen Sturm, aber ich habe rechten Wellengang.		Nicht kategorisiert		60
Ich nehme dies so war und mit dieser ganzen Unsicherheit und Veränderung und dies führt halt einfach, also ja, Unsicherheiten führen einfach schnell zu Belastungen oder können	Durch die momentanen Veränderungen entsteht Unsicherheit und diese führt zu Belastungen.	Konzepte	Unsicherheit →Belastun-	61

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

zu Belastungen führen.			gen	
ja klar, Soziokultur ist nicht ganz einfach, da bin ich noch fokussiert nebenan am Schauen, wie ich das angehen soll, denn es sind schon so Tendenzen da, da sie sich schon so wie ausgeschlossen fühlen	Die bevorstehende Abspaltung der Soziokultur ist gegenwärtig spürbar und braucht vermehrt Aufmerksamkeit.	Struktur	→Belastung	62
ansonsten glaube ich nicht dass wir irgendwo einen Brandherd haben, dass irgendwo die“ Kakke“ richtig am Dampfen ist, das ist nicht so, oder habe ich nicht das Gefühl.	Ich glaube nicht, dass irgendwo wirklich ein grosser Brandherd ist.	Nicht kategorisiert		63

H: Codierung der Fragen für den Fragebogen

#	Konstrukt	Belastungsquelle	Ausformulierte Frage	Kategorien-system	Code Unipark	# Unipark
1.	Quantitative Anforderung	Arbeitsaufgabe und -organisation	Müssen Sie sehr schnell arbeiten?	1	V_100	1A1
2.	Quantitative Anforderung	Arbeitsaufgabe und -organisation	Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?	1	V_101	1A2
3.	Qualitative Anforderung	Arbeitsaufgabe und -organisation	Die mir anvertrauten Aufgaben entsprechen meinen Kompetenzen und Fähigkeiten.	2	V_13	1B1
4.	Qualitative Anforderung	Arbeitsaufgabe und -organisation	Es kommt immer wieder vor, dass ich bei einer Aufgabe/einem Auftrag nicht mehr weiter weiss und mich überfordert fühle.	2	V_14	1B2
5.	Aufgabenklarheit	Arbeitsaufgabe und -organisation	Der Arbeitsinhalt meiner Tätigkeit ist klar definiert und führt zu keinen Diskussionen.	2	V_29	1C2
6.	Aufgabenklarheit	Arbeitsaufgabe und -organisation	Mir ist jederzeit klar, welche Aufgabe ich zu erledigen habe und wie weit diese reicht.	2	V_15	1C1
7.	Rollenklarheit / Hierarchie	Arbeitsaufgabe und -organisation	Bei Unklarheiten oder Problemen weiss ich jederzeit wer meine Ansprechperson ist und kann diese in nützlicher Zeit erreichen und erhalte die erwünschte Hilfestellung.	2	V_28	1D1
8.	Handlungsspielraum	Arbeitsaufgabe und -organisation	Bei der Gestaltung meiner Arbeit bin ich sehr flexibel und kann das meiste selber bestimmen.	2	V_27	1E1

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

9.	Arbeitsabläufe	Arbeitsaufgabe und –organisation	Die Arbeit kann manchmal nicht optimal erledigt werden, weil die Arbeitsabläufe nicht richtig organisiert oder nicht klar sind.	2	V_26	1F1
10.	Unterbrechungen	Arbeitsaufgabe und –organisation	Ich muss meine Arbeit immer wieder unterbrechen, da ich oft gestört werde (KollegenInnen, Klientel, Telefon, etc.).	2	V_25	1G1
11.	Ressourcen	Arbeitsaufgabe und –organisation	Die vorhandenen organisationalen Ressourcen tragen viel zur erfolgreichen Bewältigung der Arbeit bei.	2	V_24	1H1
12.	Ressourcen	Arbeitsaufgabe und –organisation	Für die Ausführung meiner Aufgaben stehen mir genügend und gute Ressourcen zur Verfügung.	2	V_23	1H2
13.	Aufgabenteilung	Arbeitsaufgabe und –organisation	Die Aufgaben- und Arbeitsaufteilung findet bei uns über formale Gefässe statt und ist stark institutionalisiert.	2	V_32	1J1
14.	<u>Aufgabenteilung</u>	<u>Arbeitsaufgabe und –organisation</u>	<u>Die vorhandenen formalen Gefässe eignen sich schlecht zur Aufteilung der Arbeit.</u>	<u>2</u>	V_31	<u>1J2</u>
15.	Kommunikation	Arbeitsaufgabe und –organisation	Die Weitergabe von Informationen (Kommunikation) innerhalb der Organisationseinheiten klappt gut.		V_22	
16.	Kommunikation	Arbeitsaufgabe und –organisation	Die Weitergabe von Informationen (Kommunikation) mit den verschiedenen Organisationseinheiten klappt gut.	2	V_21	1I2
17.	Schnittstellen	Arbeitsaufgabe und –organisation	Die Schnittstellen in der Organisation sind funktional und praktisch gestaltet und stellen kein Hindernis im	2	V_30	1K1

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

			Arbeitsalltag dar.			
18.	Personal	Arbeitsaufgabe und -organisation	Meine Organisationseinheit ist personell gut besetzt.	2	V_36	1M1
19.	Personal	Arbeitsaufgabe und -organisation	Im Vert.igo sind ständig neue MitarbeiterInnen einzuarbeiten, was sich negativ auf die Arbeit auswirkt.	2	V_33	1M2
20.	<i>Partizipation</i>	<i>Arbeitsaufgabe und -organisation</i>	<i>Bei betrieblichen Veränderungen und Entscheidungen haben die Mitarbeitenden kein Mitspracherecht.</i>	<u>2</u>	V_37	<u>1N1</u>
21.	Erholungsmöglichkeit	Arbeitsaufgabe und -organisation	Ich kann mich in meinen Arbeitspausen gut erholen.	2	V_34	1O1
22.	Zusammenarbeit	Arbeitsaufgabe und -organisation	Die Zusammenarbeit innerhalb meiner Organisationseinheit ist gut organisiert und stellt keine Belastung dar.	2	V_35	1L1
23.	Zusammenarbeit	Arbeitsaufgabe und -organisation	Die Zusammenarbeit mit folgenden Organisationseinheiten ist gut organisiert und stellt keine Belastung dar: Küche Betriebsunterhalt Schule Coaches Sekretariat Leitung	2	V_38 - 43	1L2
24.	Emotionale Anforderungen	Klientenkontakt	Ist Ihre Arbeit emotional fordernd?	3	V_4	2A1
25.	Emotionale Anforderungen	Klientenkontakt	Grenzen Sie sich stark von den Problemen der Jugendli-	3	V_5	2A2

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

	forderungen		chen ab um den Beruf auszuhalten?			
26.	Emotionale Anforderungen	Klientenkontakt	Belastet sie Ihre Arbeit emotional stark?	3	V_6	2A3
27.	Emotionen verbergen	Klientenkontakt	Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie ihre Gefühle verbergen?	3	V_106	2A4
28.	Copingstrategie	Klientenkontakt	Bei der Verarbeitung von belastenden Situationen verwende ich folgende Strategie:	5	V_107 -113	2B1
29.	Rollenklarheit	Rolle	Wissen Sie genau, wie weit Ihre Befugnisse und ihr Verantwortungsbereich bei der Arbeit reichen?	3	V_44	3A1
30.	Rollenklarheit	Rolle	Ist für Sie jederzeit klar, welche Entscheidungen bei Ihnen liegen und welche nicht?	3	V_45	3A2
31.	Rollenklarheit	Rolle	Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?	3	V_46	3A3
32.	Rollenkonflikte	Rolle	Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?	3	V_47	3B1
33.	Rollenkonflikte	Rolle	Müssen Sie manchmal Dinge tun, die Ihnen unnötig erscheinen?	3	V_48	3B2
34.	Soziale Unterstützung	Soziales Umfeld	Wie oft sind Ihre Kollegen bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?	1	V_49	4A1
35.	Soziale Unterstützung	Soziales Umfeld	Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten?	1	V_50	4A2
36.	Soziale Beziehung	Soziales Umfeld	Können Sie sich mit Kollegen unterhalten während Sie	1	V_51	4B1

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

	hungen		arbeiten?			
37.	Soziale Beziehungen	Soziales Umfeld	Ist die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitskollegen gut?	1	V_52	4B2
38.	Positionierungseffekte	Soziales Umfeld	Ist ihre Organisationseinheit ein eingespieltes Team und jeder weiss, wo sein Platz ist.	1	V_53	4C1
39.	Zugehörigkeitsgefühl	Soziales Umfeld	Fühlen Sie sich an Ihrer Arbeitsstelle als Teil einer Gemeinschaft?	1	V_54	4D1
40.	Zugehörigkeitsgefühl	Soziales Umfeld	Hat Ihre Arbeitsstelle grosse persönliche Bedeutung für Sie?	1	V_59	4D2
41.	Konflikte	Soziales Umfeld	Werden Probleme und Konflikte im Team offen angesprochen?	1	V_58	4E1
42.	Konflikte	Soziales Umfeld	Stellen die individuellen Haltungen im Arbeitsalltag eine Belastung dar?	1	V_55	4E2
43.	Konflikte	Soziales Umfeld	Haben Sie Konflikte mit Ihren ArbeitskollegenInnen?	1	V_56	4E3
44.	Mobbing	Soziales Umfeld	Fühlen Sie sich durch Kollegen und Vorgesetzte häufig zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen blossgestellt?	1	V_57	4I1
45.	Kommunikation	Soziales Umfeld	Kommt es aufgrund der Diversität der Belegschaft immer wieder zu Kommunikationsschwierigkeiten?	1	V_115	4H1
46.	Anforderungen Arbeit	Verhältnis Erwerbsarbeit und	Die Anforderungen meiner Arbeit stören mein Privat- und Familienleben.	1	V_60	5A1

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

		anderen Lebensbereichen				
47.	Anforderungen Arbeit	Verhältnis Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen	Dinge, die ich zu Hause machen möchte, bleiben wegen der Anforderungen meiner Arbeit liegen.	1	V_61	5A2
48.	Anforderungen Arbeit	Verhältnis Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen	Meine Arbeit erzeugt Stress, der es schwierig macht, privaten oder familiären Verpflichtungen nachzukommen.	1	V_62	5A3
49.	Körperliche Anstrengung	Physikalische Umgebung	Meine Arbeit erfordert starke körperliche Anstrengung.	2	V_65	6A1
50.	Körperliche Ausdauer	Physikalische Umgebung	Meine Arbeit verlangt ein hohes Mass an körperlicher Ausdauer.	2	V_66	6A2
51.	Lärm	Physikalische Umgebung	Mein Arbeitsplatz ist frei von übermässigem Lärm.	2	V_67	6B1
52.	Sauberkeit	Physikalische Umgebung	Ich arbeite in einer sauberen Umgebung.	2	V_68	6C1
53.	Unfallrisiko	Physikalische Umgebung	Bei meiner Arbeit ist das Unfallrisiko gering.	2	V_69	6D1
54.	Ergonomie	Physikalische Umgebung	An meinem Arbeitsplatz ist die Art der Sitzgestaltung angemessen.	2	V_70	6E1

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

55.	Ergonomie	Physikalische Umgebung	Mein Arbeitsplatz lässt sich an meine persönlichen Bedürfnisse (z.B. Körpergrösse) anpassen.	2	V_71	6E2
56.	Lohn-zufriedenheit	Balance Einsatz & Ertrag	Die monetäre Entschädigung steht in einem angebrachten Verhältnis zu meinem Einsatz.	2	V_72	7A1
57.	Wertschätzung	Balance Einsatz & Ertrag	Ich spüre, dass ich am Arbeitsplatz gebraucht werde und wichtig für die Organisation bin.	2	V_73	7B1
58.	Wertschätzung	Balance Einsatz & Ertrag	Ich fühle mich akzeptiert und weiss, dass meine Arbeit geschätzt wird.	2	V_74	7B2
59.	Personal Burn-out	Gesundheit	Wie häufig fühlen Sie sich müde?	1	V_77	8A1
60.	Personal Burn-out	Gesundheit	Wie häufig sind Sie körperlich erschöpft?	1	V_78	8A2
61.	Personal Burn-out	Gesundheit	Wie häufig sind Sie emotional erschöpft?	1	V_79	8A3
62.	Personal Burn-out	Gesundheit	Wie häufig denken Sie: „Ich kann nicht mehr?“	1	V_80	8A4
63.	Personal Burn-out	Gesundheit	Wie häufig fühlen Sie sich ausgelaugt?	1	V_81	8A5
64.	Personal Burn-out	Gesundheit	Wie häufig fühlen Sie sich schwach und krankheitsanfällig?	1	V_82	8A6
65.	Arbeitszufriedenheit	Arbeitszufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Berufsperspektiven?	4	V_83	9A1

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld




66.	Arbeits-zufriedenheit	Arbeitszufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie mit den Leuten, mit denen Sie arbeiten?	4	V_84	9A2
67.	Arbeits-zufriedenheit	Arbeitszufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie mit der Art und Weise wie Ihre Organisationseinheit geführt wird?	4	V_85	9A3
68.	Arbeits-zufriedenheit	Arbeitszufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie, mit dem Herausforderungen und Fertigkeiten, die Ihre Arbeit beinhaltet?	4	V_86	9A5
69.	Arbeits-zufriedenheit	Arbeitszufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände?	4	V_87	9A6
70.	Arbeits-zufriedenheit	Arbeitszufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie, wie Ihre Fähigkeiten genutzt werden?	4	V_116	9A4
71.	Demografische Daten	Demografische Daten	Geschlecht:	m/w	V_89	10A
72.	Demografische Daten	Demografische Daten	Alter:	Jahre	V_94	10B
73.	Demografische Daten	Demografische Daten	Beschäftigungsdauer im Vert.igo:	Jahre	V_95	10C
74.	Demografische Daten	Demografische Daten	Beschäftigungsgrad:	%	V_105	
75.	Demografische Daten	Demografische Daten	In welcher Organisationseinheit sind Sie tätig?	6	V_97	10D
76.	Anmerkungen	Anmerkungen	Was ich noch anfügen möchte (im Fragebogen nicht berücksichtigte Belastungen, Begebenheiten, persönli-	Offen	V_98	11A

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

			che Wichtigkeiten, Verbesserungsvorschläge, etc.):			
--	--	--	--	--	--	--

Anmerkung: *Fragen die kursiv und unterstrichen dargestellt werden sind negativ formuliert.*

Quellen der Fragen:

 Experteninterview / Literatur  COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire)  WDQ (Work Design Questionnaire)

I: Antwortskalen des Fragebogens

Nr. 1

5	4	3	2	1
Immer	oft	Teils-Teils	selten	nie

Nr. 2

5	4	3	2	1
Stimme voll zu	Stimme eher zu	Teils- Teils	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu

Nr. 3

5	4	3	2	1
In sehr hohem Mass	In hohem Mass	Teils-Teils	In geringem Mass	In sehr geringem Mass

Nr. 4

4	3	2	1
Sehr zufrieden	Zufrieden	Unzufrieden	Sehr unzufrieden

Nr. 5

Mehrfachnennung möglich:

- Gespräch mit ArbeitskollegInnen
- Gespräch mit Personen ausserhalb der Arbeit
- Sport
- Entspannung
- Ausflüge
- Sonstiges:
- Keine Strategie

Nr. 6

- Angebote
- Betriebe
- Quartierfabrik
- Sekretariat
- Lingerie/Reinigung
- Leitung

J: Pretestkommentare und Reaktion

ID	Kontakt	Seiten-ID	Seitentitel	Kommentar	Reaktion
38815		1102554	Willkommen	komisch TeST TEST TEST	Gelöscht – handelte sich um Testung des Pretest.
38826	dk	1102581	Arbeitsinhalt und Arbeitsorganisation	<p>Zweite Frage: Erste Antwortkategorie ist hässlich getrennt "Stimme überhaupt nic - hat zu..</p> <p>Zweite Antwortkategorie: besser: "Stimme eher nicht zu"</p> <p>Bei Unklarheiten oder Problemen weiss ich jederzeit ", " wer meine Ansprechperson ist und kann diese in nützlicher Zeit erreichen und erhalte die erwünschte Hilfestellung. (Komma eingesetzt)</p> <p>Mir ist jederzeit klar, welche Aufgabe ich zu erledigen habe und wie weit diese reicht. (erledigen...)</p> <p>3. Frage: Antwortkategorie: Stimme überhaupt nicht zu (Trennung...!)</p>	<p>Die Trennung der Antwortkategorien ist nicht/sehr schwer zu beeinflussen und Browserabhängig → keine Reaktion</p> <p>Korrigiert</p> <p>Korrigiert</p> <p>dito</p>
38825	dk	1102554	Willkommen	<p>"Rückmeldungen über individuelle Ergebnisse werden keine gemacht"</p> <p>--> Frage: Rückmeldungen an wen? An die befragte Person? An den Arbeitgeber...?</p> <p>Klarstellen an wen und an wen nicht...! (Schafft Vertrauen und</p>	<p>Im Mail welches mit dem Link verschickt wurde genauer darauf eingegangen und somit sollte dies klar sein.</p>

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

				beseitigt Befürchtungen...!)	Ist ebenfalls mit dem Mail abgehandelt.
38827	dk	1102738	Klientenkontakt	Erste Frage: Antwortkategorie...(Trennung ist hässlich...) Zweite Frage: Mehrfachantwort funktioniert nicht!	Dito Fehlprogrammierung → angepasst
38828	dk	1102753	Rolle	Antwortkategorien sind nicht wirklich passend zu den Fragen vielleicht besser: Immer/ manchmal/ teils teils/ selten / nie	dito
38829	dk	1102756	Verhältnis Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen	Meine Arbeit erzeugt Stress", "der es schwierig macht, privaten oder familiären Verpflichtungen nachzukommen. (Komma eingesetzt...) Streng genommen stört die Arbeit (nur schon wegen der Arbeitszeit..!) fast immer das Familien- und Privatleben... (Aber so ist die Frage ja nicht gemeint)	Korrigiert Übernommen aus dem COPSOQ, somit nicht änderbar
38830	dk	1102757	Physikalische Umgebung	Stimme überhaupt nicht zu (Trennung ist hässlich...)	dito
38831	dk	1102758	Balance Einsatz & Ertrag	Stimme überhaupt nicht zu (Trennung ist hässlich...)	dito
38832	dk	1102761	Arbeitszufriedenheit	... Ihrer Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände?...aller Umstände	Korrigiert

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

38833	dk	1102762	Demographische Daten	<p>Zum Schluss der Befragung bitte ich Sie um einige demographische Daten.</p> <p>Die Daten werden wie erwähnt vertraulich behandelt und in Roh Form nicht an dritte weitergegeben.</p> <p>Vielen Dank für das wahrheitsgemässe ausfüllen.</p> <p>Korrekturen: ...an Dritte... ...wahrheitsgemässe oder wahrheitsgetreue (?) Ausfüllen</p> <p>Allgemeine Bemerkung: Vielleicht ganz am Anfang noch ein Hinweis über die Verwendung der Daten... An wen richtet sich die Auswertung, wer hat Zugang dazu... und am Schluss: wie gelange ich an eine Auswertung, wenn mich die interessiert..?</p> <p>zu den Organisationseinheiten: sind die Schulen enthalten...? bei den Angeboten..?</p>	<p>Korrigiert</p> <p>Verweis auf das Email</p> <p>Schulen sind unter Angeboten enthalten</p>
38834	dk	1102552	Endseite	<p>Gerne...!Danke für die Möglichkeit, am Pretest teilnehmen zu können!Finde die Befragung stimmig und ansprechend. Die Fragen sind klar und der Aufwand ist in einem vernünftigen Rahmen...!Viel Spass bei der Durchführung!</p>	

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

39028	Christian Neuweiler	1102738	Klientenkontakt	Auf der ersten Seite wenn ich runterscrolle sehe ich nicht mehr die Definition der Punkte welche ich ankreuzen will...	Browser Fehler - angepasst
39176	SW	1102581	Arbeitsinhalt und Arbeitsorganisation	verstehen alle was eine Organisationseinheit ist?	Gängige Ausdrucksform im Vert.igo
39175	SW	1102554	Willkommen	Zeitangabe anpassen!!!	angepasst
39177	SW	1102738	Klientenkontakt	bei sonstiges fehlt ein Häkchen!	Nicht umsetzbar
39179	SW	1102753	Rolle	erscheine --> erscheinen!	Korrigiert
39180	SW	1102757	Physikalische Umgebung	Teils- Teils finde ich eine komische Antwort. Besser Teilweise!	Übernommen aus dem COPSOQ → nicht änderbar
39181	SW	1102762	Demographische Daten	Beschäftigungsgrad evt. noch Einfügen in Prozente.	Keine Reaktion

Eine Pretestperson meldete ihre Anmerkungen handschriftlich zurück, da das Kommentarfeld übersehen wurde. Die schriftliche Rückmeldung enthielt 3 Kommentare zur Rechtschreibung und verwies auf die Trennung der Antwortkategorie. Gesamthaft 4 Rückmeldungen.

K: Befragung

Druckversion

Fragebogen

1 Titel

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld:

Analyse der Belastungen im Arbeitsalltag des Vert.igo und daraus abgeleitete Handlungsvorschläge.

2 Willkommen

Herzlich Willkommen

Vielen Dank, dass Sie sich ein paar Minuten Zeit nehmen, um an der Umfrage teilzunehmen.

Das Ausfüllen des Fragebogens beansprucht ca. **10 Minuten** und die Daten werden **vertraulich** behandelt und **anonymisiert** weiterverarbeitet.

Rückmeldungen an die Teilnehmenden über individuelle Ergebnisse werden keine gemacht. Ziel der Befragung ist das Erheben der vorhandenen Belastungshotspots, welche in den darauffolgenden Fokusgruppeninterviews qualitativ vertieft werden.

Die anonymisierten und aggregierten Ergebnisse der Befragung werden im Projektbericht erörtert. Dieser steht dem Vert.igo nach Abschluss des Projektes zur Verfügung.

Freundliche Grüße

Jonas Furrer

3 Arbeitsinhalt und Arbeitsorganisation

Bitte beantworten Sie folgende Fragen durch das Ankreuzen der passenden Antwortkategorie.

	Immer	Oft	Manchmal	Selten	Nie / fast nie
Müssen Sie sehr schnell arbeiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen für Sie zutreffen.

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Teils - Teils	Stimme eher zu	Stimme voll zu
Die mir anvertrauten Aufgaben entsprechen meinen Kompetenzen und Fähigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es kommt Immer wieder vor, dass ich bei einer Aufgabe/ einem Auftrag nicht mehr weiter weiss und mich überfordert fühle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Arbeitsinhalt meiner Tätigkeit ist klar definiert und führt zu keinen Diskussionen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir ist jederzeit klar, welche Aufgabe ich zu erledigen habe und wie weit diese reicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Unklarheiten oder Problemen, weiss ich jederzeit wer meine Ansprechperson ist und kann diese in nützlicher Zeit erreichen und erhalte die erwünschte Hilfestellung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei der Gestaltung meiner Arbeit bin ich sehr flexibel und kann das meiste selber bestimmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Arbeit kann manchmal nicht optimal erledigt werden, weil die Arbeitsabläufe nicht richtig organisiert oder nicht klar sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich muss meine Arbeit immer wieder unterbrechen, da ich oft gestört werde (KollegenInnen, Klientel, Telefon, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

Die vorhandenen organisationalen Ressourcen tragen viel zur erfolgreichen Bewältigung der Arbeit bei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für die Ausführung meiner Aufgabe stehen mir genügend und gute Ressourcen zur Verfügung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Aufgaben- und Arbeitsaufteilung findet bei uns über formale Gefässe statt und ist stark institutionalisiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die vorhandenen formalen Gefässe eignen sich schlecht zur Aufteilung der Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Weitergabe von Informationen (Kommunikation) Innerhalb der Organisationseinheit klappt gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Weitergabe von Informationen (Kommunikation) mit den verschiedenen Organisationseinheiten klappt gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Schnittstellen in der Organisation sind funktional und praktisch gestaltet und stellen kein Hindernis im Arbeitsalltag dar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Organisationseinheit ist personell gut besetzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Vert.igo sind ständig neue Mitarbeitende einzuarbeiten, was sich negativ auf die Arbeit auswirkt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei betrieblichen Veränderungen und Entscheidungen haben die Mitarbeitenden kein Mitspracherecht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich in meinen Arbeitspausen gut erholen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zusammenarbeit Innerhalb meiner Organisationseinheit ist gut organisiert und stellt keine Belastung dar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Zusammenarbeit mit folgenden Organisationseinheiten ist gut organisiert und stellt keine Belastung dar.

Bitte kreuzen Sie die zutreffende Antwort an.

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Unentschieden	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
Küche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betriebsunterhalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coaches	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sekretariat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Klientenkontakt

Bitte beantworten Sie folgende Fragen durch das Ankreuzen der passenden Antwortkategorie.

	In sehr hohem Mass	In hohem Mass	Zum Teil	In geringem Mass	In sehr geringem Mass
Ist Ihre Arbeit emotional fordernd?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grenzen Sie sich stark von den Problemen der Jugendlichen ab, um den Beruf auszuhalten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belastet sie Ihre Arbeit emotional stark?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bei der Verarbeitung von belastenden Situationen verwende ich folgende Strategie:

Mehrfachauswahl möglich.

- Gespräch mit ArbeitskollegInnen
- Gespräch mit Personen ausserhalb der Arbeit
- Sport
-

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

Entspannung

Ausflüge

Keine Strategie

Sonstiges

5 Rolle

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen durch das Ankreuzen der passenden Antwortkategorie.

	In sehr hohem Mass	In hohem Mass	Zum Teil	In geringem Mass	In sehr geringem Mass
Wissen Sie genau, wie weit Ihre Befugnisse und Ihr Verantwortungsbereich bei der Arbeit reichen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist für Sie jederzeit klar, welche Entscheidungen bei Ihnen liegen und welche nicht?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müssen Sie manchmal Dinge tun, die Ihnen unnötig erscheinen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Soziales Umfeld

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen durch das Ankreuzen der passenden Antwortkategorie.

	Immer	Oft	Manchmal	Selten	Nie / fast nie
Wie oft sind Ihre Kollegen bereit, sich ihre Arbeitsprobleme anzuhören?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Können Sie sich mit Kollegen unterhalten während Sie arbeiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitskollegen gut?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist Ihre Organisationseinheit ein eingespieltes Team und jeder weiss, wo sein Platz ist?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fühlen Sie sich an Ihrer Arbeitsstelle als Teil einer Gemeinschaft?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hat Ihre Arbeitsstelle grosse persönliche Bedeutung für Sie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werden Probleme und Konflikte offen im Team angesprochen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stellen die individuellen Haltungen im Arbeitsalltag eine Belastung dar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haben Sie oft Konflikte mit Ihren Arbeitskollegen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fühlen Sie sich durch Kollegen und Vorgesetzte häufig zu unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen blossgestellt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommt es aufgrund der Diversität der Belegschaft immer wieder zu Kommunikationsschwierigkeiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 Verhältnis Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen

Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen für Sie zutreffen.

	Immer	Oft	Manchmal	Selten	Nie / fast nie
Die Anforderungen meiner Arbeit stören mein Privat- und Familienleben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinge, die ich zu Hause machen möchte, bleiben wegen den Anforderungen meiner Arbeit liegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

Meine Arbeit erzeugt Stress, der es schwierig macht, privaten oder familiären Verpflichtungen nachzukommen.

8 Physikalische Umgebung

Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen für Sie zutreffen.

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Tells - Tells	Stimme eher zu	Stimme voll zu
Meine Arbeit erfordert starke körperliche Anstrengung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit verlangt ein hohes Mass an körperlicher Ausdauer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Arbeitsplatz ist frei von übermässigem Lärm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich arbeite in einer sauberen Umgebung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei meiner Arbeit ist das Unfallrisiko gering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
An meinem Arbeitsplatz ist die Art der Sitzgestaltung angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Arbeitsplatz lässt sich an meine persönlichen Bedürfnisse (z.B. Körpergrösse) anpassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 Balance Einsatz & Ertrag

Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen für Sie zutreffen.

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Tells - Tells	Stimme eher zu	Stimme voll zu
Die monetäre Entschädigung steht in einem angebrachten Verhältnis zu meinem Einsatz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich spüre, dass ich am Arbeitsplatz gebraucht werde und wichtig für die Organisation bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich akzeptiert und weiss, dass meine Arbeit geschätzt wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Gesundheit

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen durch das Ankreuzen der passenden Antwortkategorie.

	Immer	Oft	Manchmal	Selten	Nie / fast nie
Wie häufig fühlen Sie sich müde?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie häufig sind Sie körperlich erschöpft?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie häufig sind Sie emotional erschöpft?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie häufig denken Sie: " Ich kann nicht mehr."?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie häufig fühlen Sie sich ausgelaugt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie häufig fühlen Sie sich schwach und krankheitsanfällig?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 Arbeitszufriedenheit

Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt betrachten, wie zufrieden sind Sie mit...

	Sehr zufrieden	Zufrieden	Unzufrieden	Sehr unzufrieden
... Ihren Berufsperspektiven?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... den Leuten, mit denen Sie arbeiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Art und Weise wie Ihre Organisationseinheit geführt wird?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... den Herausforderungen und Fertigkeiten, die Ihre Arbeit beinhaltet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Ihrer Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Art und Weise wie Ihre Fähigkeiten genutzt werden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 Demographische Daten

Zum Schluss der Befragung bitte ich Sie um einige **demographische Daten**.

Die Daten werden wie erwähnt **vertraulich** behandelt und in Rohform nicht an Dritte weitergegeben.

Vielen Dank für das wahrheitsgetreue ausfüllen.

Geschlecht:

- männlich
- weiblich

Alter

Beschäftigungsdauer im Vert.igo

Beschäftigungsgrad

In welcher Organisaionseinheit sind Sie tätig?

- Angebote
- Betriebe
- Quartierfabrik
- Sekretariat
- Lingerie / Reinigung
- Leitung

Was ich noch anfügen möchte:

Im Fragebogen nicht berücksichtigte Belastungen, Begebenheiten, persönliche Wichtigkeiten, Verbesserungsvorschläge, etc.

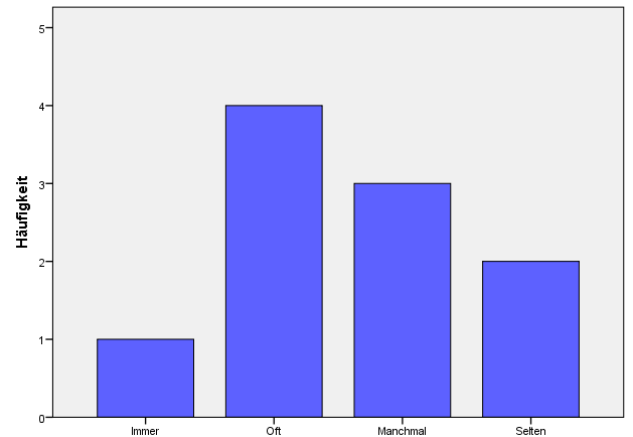
13 Endseite

Vielen Dank für die Teilnahme an der Befragung!

L: Befragungsergebnisse

v_100: Müssen Sie sehr schnell arbeiten?

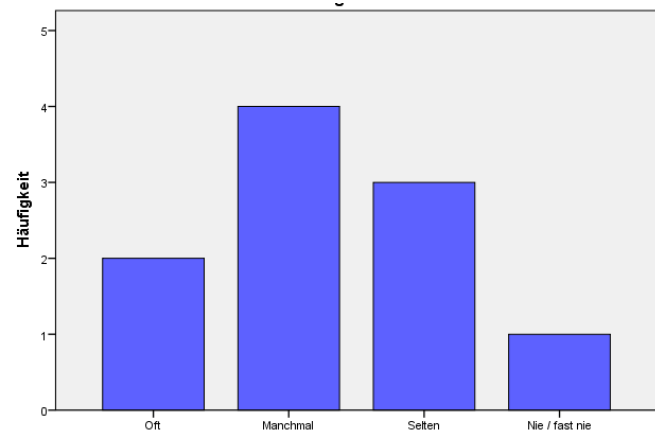
		Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	fehlender Wert	5	33.3	33.3
	Immer	1	6.7	40.0
	Oft	4	26.7	66.7
	Manchmal	3	20.0	86.7
	Selten	2	13.3	100.0
Gesamtsumme		15	100.0	



v_101: Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend

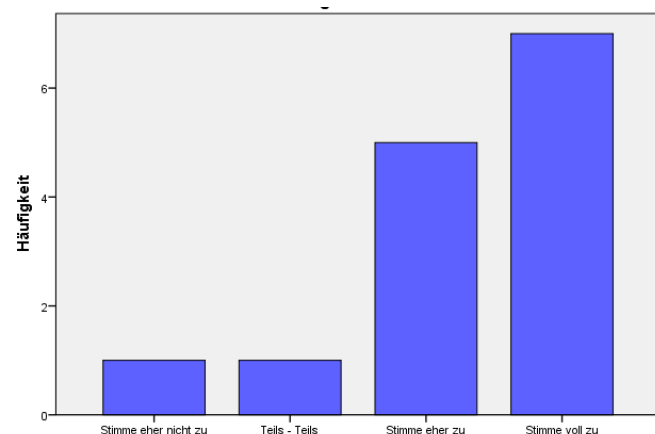
Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?

		Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	fehlender Wert	5	33.3	33.3
	Oft	2	13.3	46.7
	Manchmal	4	26.7	73.3
	Selten	3	20.0	93.3
	Nie / fast nie	1	6.7	100.0
Gesamtsumme		15	100.0	



v_13: Die mir anvertrauten Aufgaben entsprechen meinen Kompetenzen und Fähigkeiten.

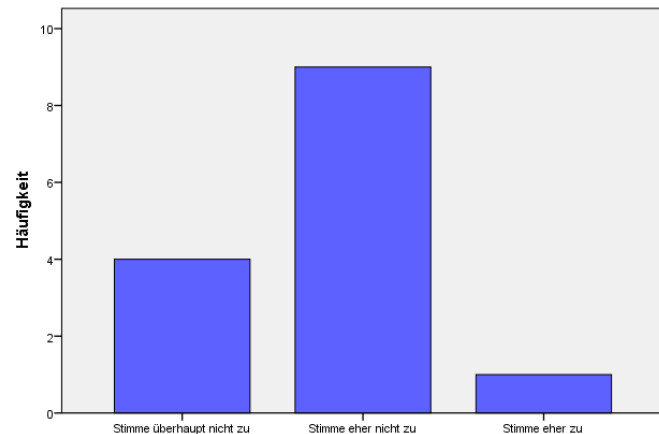
		Häufig- keit	Gültige Pro- zent	Kumulative Prozente
Gültig	fehlender Wert	1	6.7	6.7
	Stimme eher nicht zu	1	6.7	13.3
	Teils - Teils	1	6.7	20.0
	Stimme eher zu	5	33.3	53.3
	Stimme voll zu	7	46.7	100.0
Gesamtsumme		15	100.0	



Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

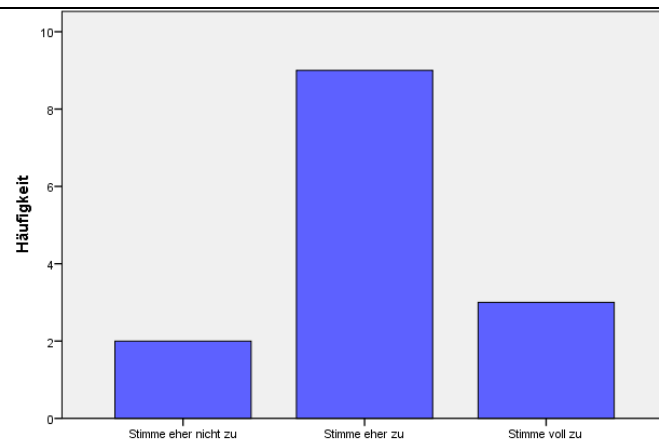
v_14: Es kommt immer wieder vor, dass ich bei einer Aufgabe nicht mehr weiter weiss und mich überfordert fühle.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme überhaupt nicht zu	4	26.7	33.3
Stimme eher nicht zu	9	60.0	93.3
Stimme eher zu	1	6.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



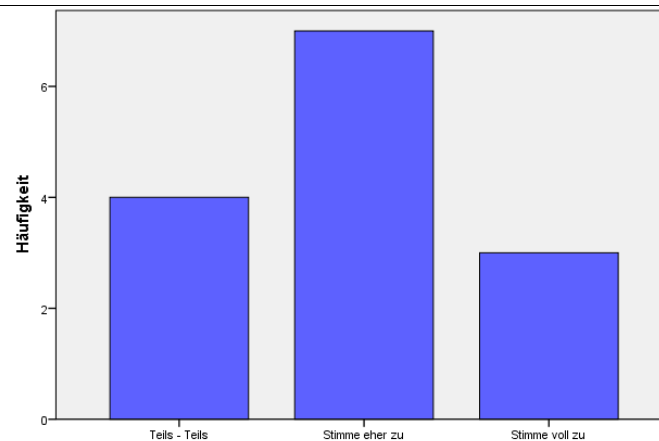
v_29: Der Arbeitsinhalt meiner Tätigkeit ist klar definiert und führt zu keinen Diskussionen.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme eher nicht zu	2	13.3	20.0
Stimme eher zu	9	60.0	80.0
Stimme voll zu	3	20.0	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



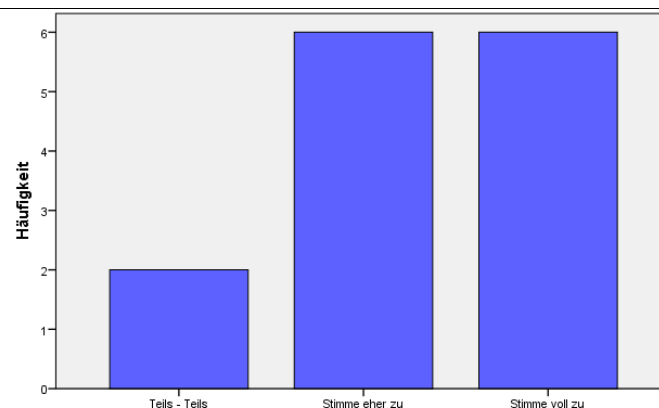
v_15: Mir ist jederzeit klar, welche Aufgabe ich zu erledigen habe und wie weit diese reicht.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Teils - Teils	4	26.7	33.3
Stimme eher zu	7	46.7	80.0
Stimme voll zu	3	20.0	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



v_28: Bei Unklarheiten oder Problemen, weiss ich jederzeit wer meine Ansprechperson ist und kann diese in nützlicher Zeit erreichen und erhalte die erwünschte Hilfestellung.

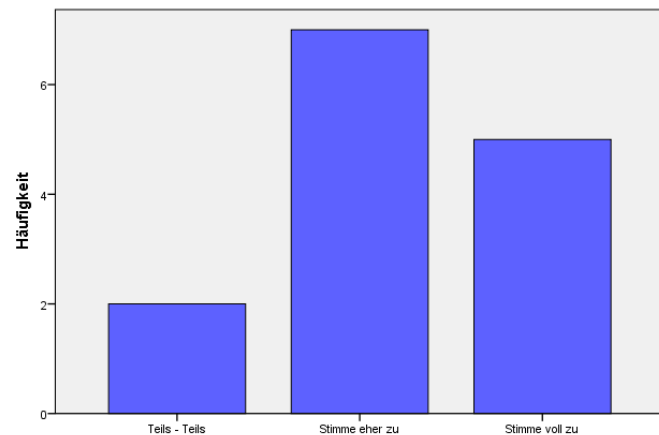
	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Teils - Teils	2	13.3	20.0
Stimme eher zu	6	40.0	60.0
Stimme voll zu	6	40.0	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

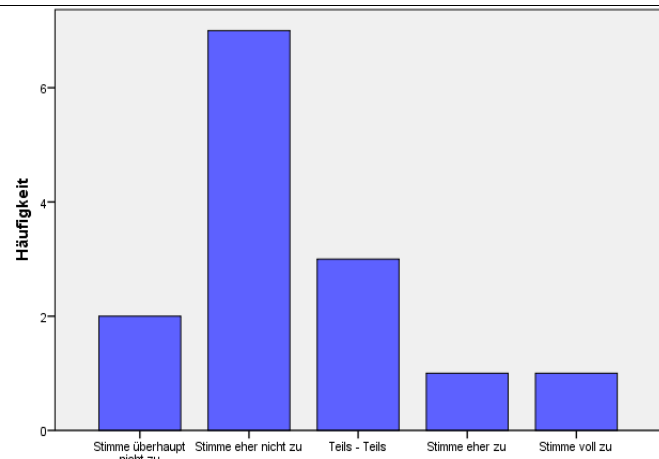
v_27: Bei der Gestaltung meiner Arbeit bin ich sehr flexibel und kann das meiste selber bestimmen.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Teils - Teils	2	13.3	20.0
Stimme eher zu	7	46.7	66.7
Stimme voll zu	5	33.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



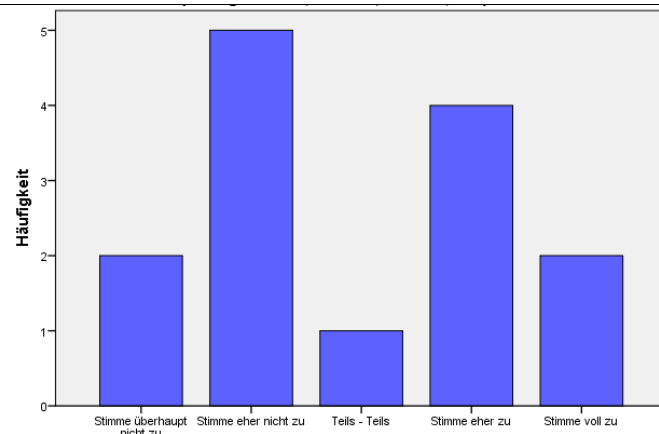
v_26: Die Arbeit kann manchmal nicht optimal erledigt werden, weil die Arbeitsabläufe nicht richtig organisiert / nicht klar sind.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme überhaupt nicht zu	2	13.3	20.0
Stimme eher nicht zu	7	46.7	66.7
Teils - Teils	3	20.0	86.7
Stimme eher zu	1	6.7	93.3
Stimme voll zu	1	6.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



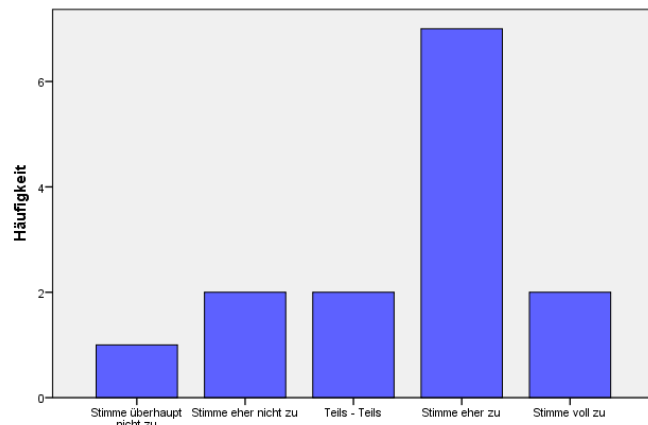
v_25: Ich muss meine Arbeit immer wieder unterbrechen, da ich oft gestört werde (KollegenInnen, Klientel, Telefon, etc.).

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme überhaupt nicht zu	2	13.3	20.0
Stimme eher nicht zu	5	33.3	53.3
Teils - Teils	1	6.7	60.0
Stimme eher zu	4	26.7	86.7
Stimme voll zu	2	13.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



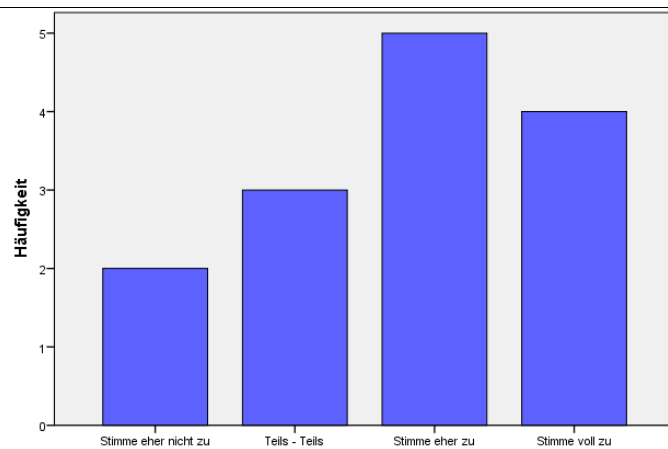
v_24: Die vorhandenen organisationalen Ressourcen tragen viel zur erfolgreichen Bewältigung der Arbeit bei.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme überhaupt nicht zu	1	6.7	13.3
Stimme eher nicht zu	2	13.3	26.7
Teils - Teils	2	13.3	40.0
Stimme eher zu	7	46.7	86.7
Stimme voll zu	2	13.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



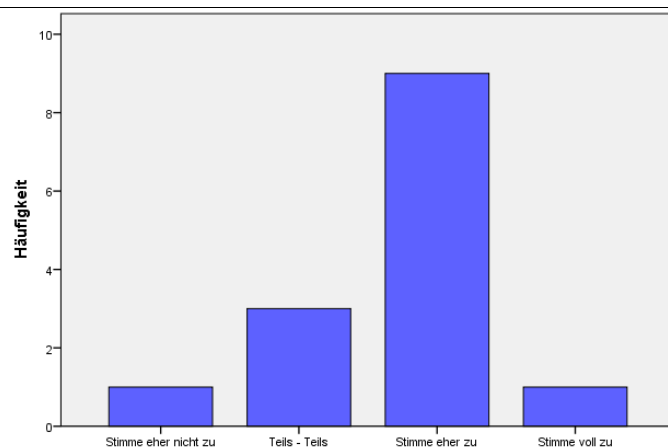
v_23: Für die Ausführung meiner Aufgabe stehen mir genügend und gute Ressourcen zur Verfügung.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme eher nicht zu	2	13.3	20.0
Teils - Teils	3	20.0	40.0
Stimme eher zu	5	33.3	73.3
Stimme voll zu	4	26.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



v_32: Die Aufgaben- und Arbeitsaufteilung findet bei uns über formale Gefässe statt und ist stark institutionalisiert.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme eher nicht zu	1	6.7	13.3
Teils - Teils	3	20.0	33.3
Stimme eher zu	9	60.0	93.3
Stimme voll zu	1	6.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	

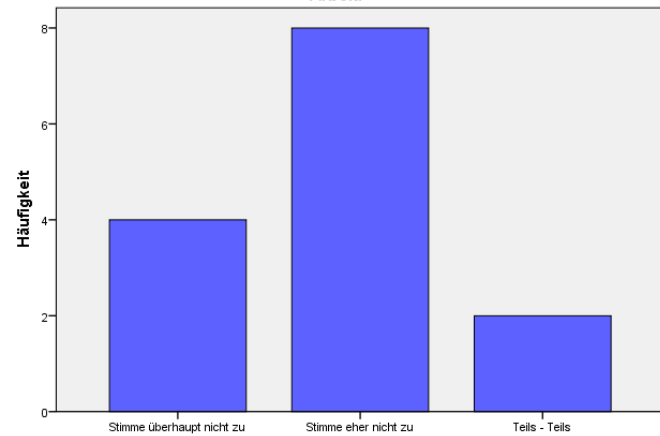


Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

v_31: Die vorhandenen formalen Gefässe eignen sich schlecht

zur Aufteilung der Arbeit.

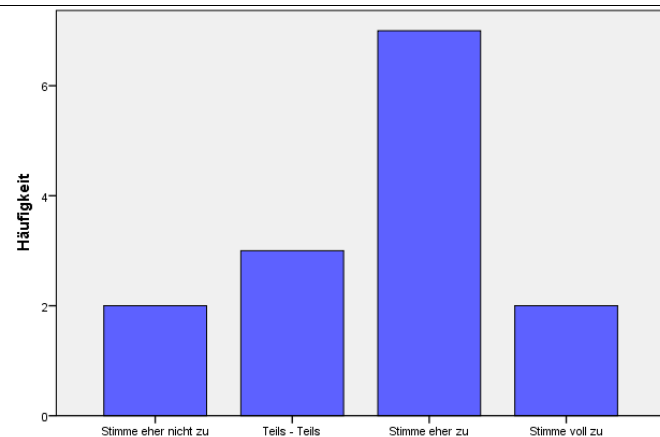
	Häufigkeit	Gültige %	Kumulative
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme überhaupt nicht zu	4	26.7	33.3
Stimme eher nicht zu	8	53.3	86.7
Teils - Teils	2	13.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



v_22: Die Weitergabe von Informationen (Kommunikation)

innerhalb der Organisationseinheit klappt gut.

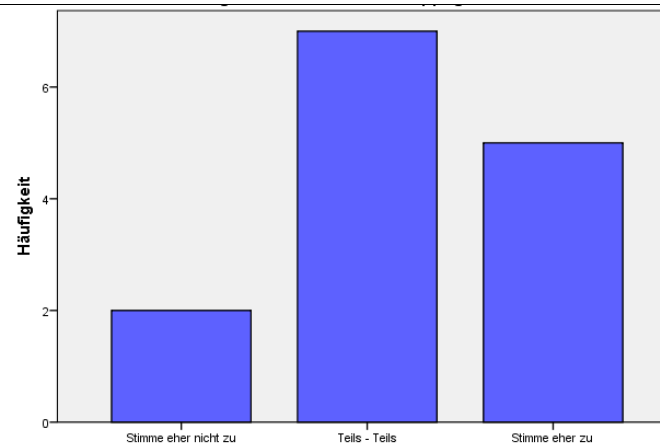
	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme eher nicht zu	2	13.3	20.0
Teils - Teils	3	20.0	40.0
Stimme eher zu	7	46.7	86.7
Stimme voll zu	2	13.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



v_21: Die Weitergabe von Informationen (Kommunikation) mit

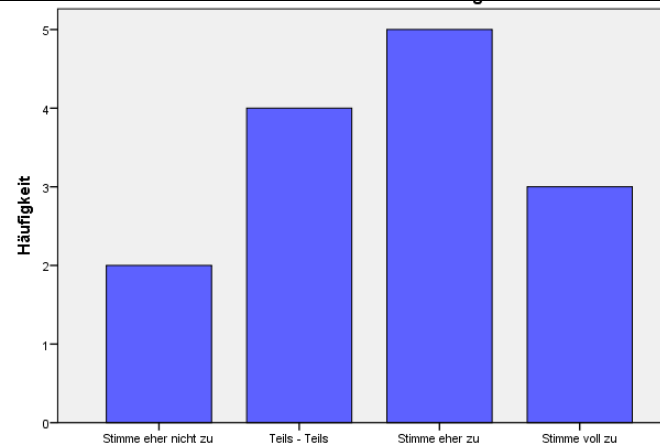
den verschiedenen Organisationseinheiten klappt gut.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme eher nicht zu	2	13.3	20.0
Teils - Teils	7	46.7	66.7
Stimme eher zu	5	33.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



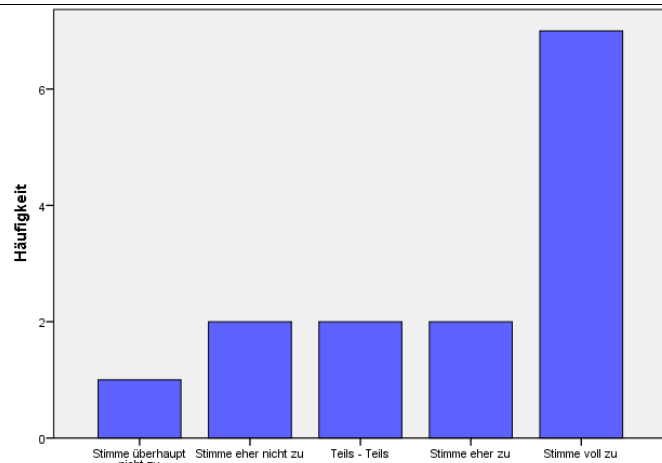
v_30: Die Schnittstellen in der Organisation sind funktional und pral gestaltet und stellen kein Hindernis im Arbeitsalltag dar.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme eher nicht zu	2	13.3	20.0
Teils - Teils	4	26.7	46.7
Stimme eher zu	5	33.3	80.0
Stimme voll zu	3	20.0	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



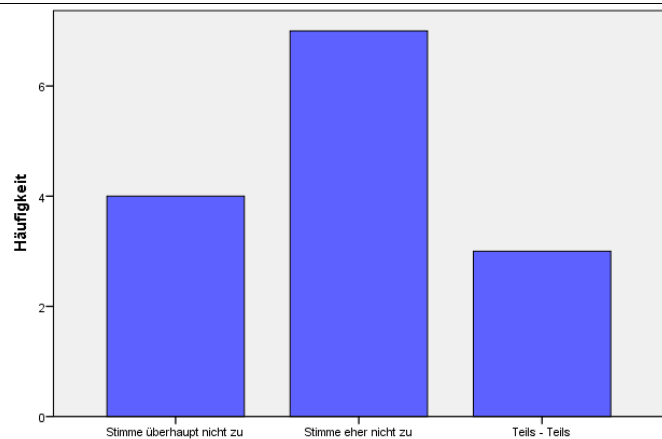
v_36: Meine Organisationseinheit ist personell gut besetzt.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme überhaupt nicht zu	1	6.7	13.3
Stimme eher nicht zu	2	13.3	26.7
Teils - Teils	2	13.3	40.0
Stimme eher zu	2	13.3	53.3
Stimme voll zu	7	46.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



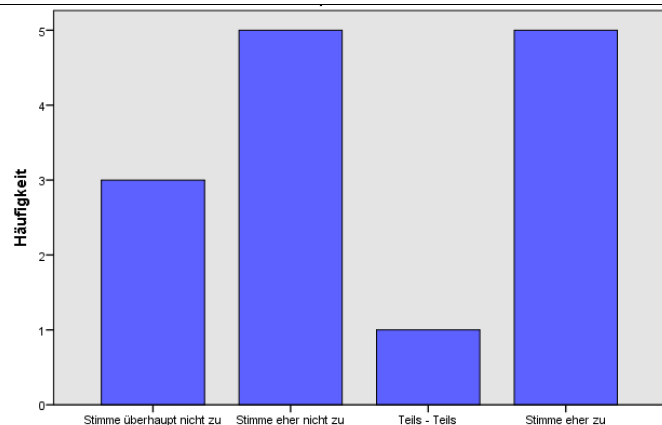
v_33: Im Vert.lgo sind ständig neue Mitarbeitende einzuarbeiten, was sich negativ auf die Arbeit auswirkt.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme überhaupt nicht zu	4	26.7	33.3
Stimme eher nicht zu	7	46.7	80.0
Teils - Teils	3	20.0	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



v_37: Bei betrieblichen Veränderungen und Entscheidungen haben die Mitarbeitenden kein Mitspracherecht.

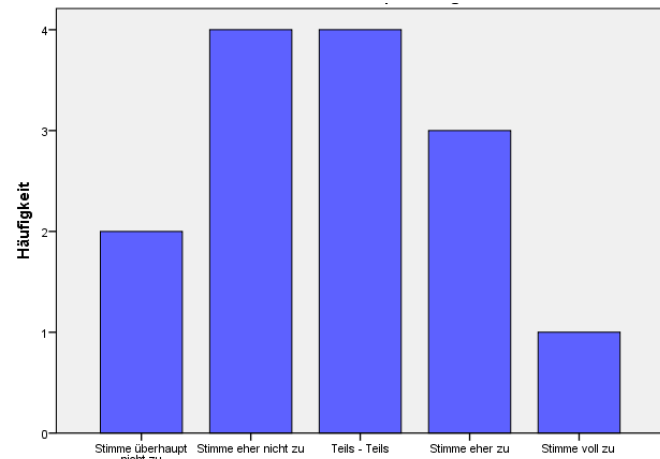
	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme überhaupt nicht zu	3	20.0	26.7
Stimme eher nicht zu	5	33.3	60.0
Teils - Teils	1	6.7	66.7
Stimme eher zu	5	33.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

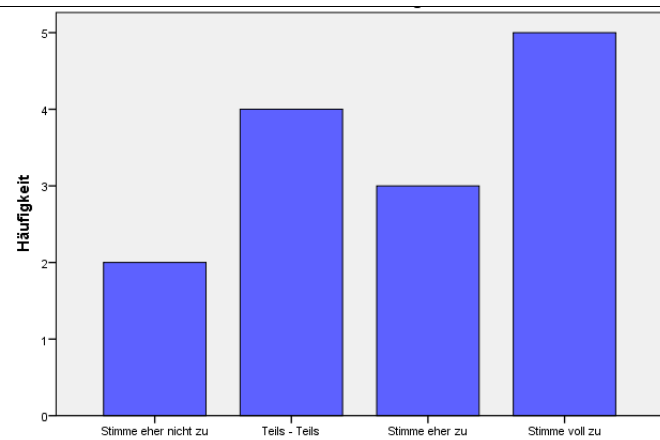
v_34: Ich kann mich in meinen Arbeitspausen gut erholen.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme überhaupt nicht zu	2	13.3	20.0
Stimme eher nicht zu	4	26.7	46.7
Teils - Teils	4	26.7	73.3
Stimme eher zu	3	20.0	93.3
Stimme voll zu	1	6.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



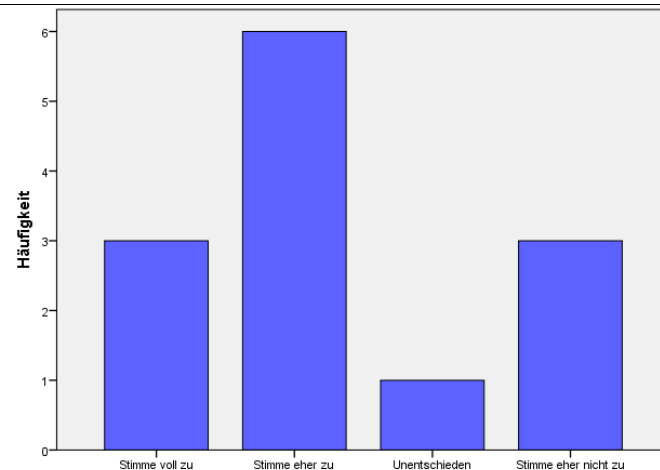
v_35: Die Zusammenarbeit innerhalb meiner Organisationseinheit ist gut organisiert und stellt keine Belastung dar.

	Häufigkeit	Gültige %	Kumulative
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme eher nicht zu	2	13.3	20.0
Teils - Teils	4	26.7	46.7
Stimme eher zu	3	20.0	66.7
Stimme voll zu	5	33.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



v_38: Die Zusammenarbeit mit der Küche ist gut organisiert und stellt keine Belastung dar.

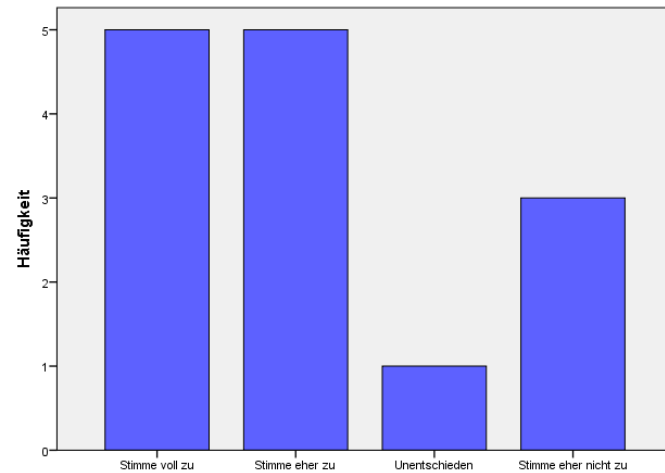
	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	2	13.3	13.3
Stimme voll zu	3	20.0	33.3
Stimme eher zu	6	40.0	73.3
Unentschieden	1	6.7	80.0
Stimme eher nicht zu	3	20.0	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

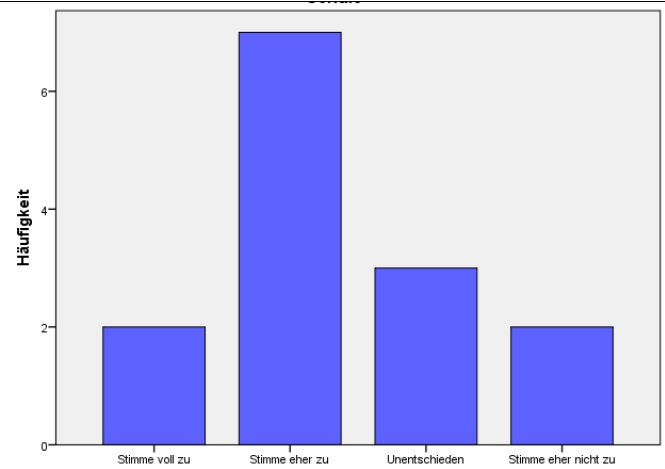
v_39: Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsunterhalt ist gut organisiert und stellt keine Belastung dar.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente	
Gültig	fehlender Wert	1	6.7	6.7
	Stimme voll zu	5	33.3	40.0
	Stimme eher zu	5	33.3	73.3
	Unentschieden	1	6.7	80.0
	Stimme eher nicht zu	3	20.0	100.0
	Gesamtsumme	15	100.0	



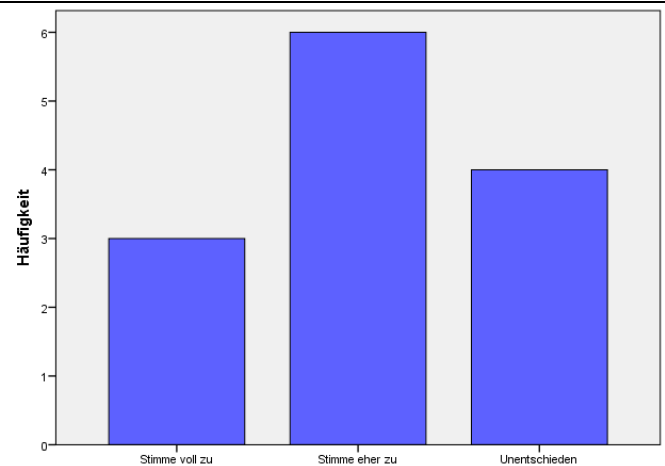
v_40: Die Zusammenarbeit mit der Schule ist gut organisiert und stellt keine Belastung dar.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente	
Gültig	fehlender Wert	1	6.7	6.7
	Stimme voll zu	2	13.3	20.0
	Stimme eher zu	7	46.7	66.7
	Unentschieden	3	20.0	86.7
	Stimme eher nicht zu	2	13.3	100.0
	Gesamtsumme	15	100.0	



v_41: Die Zusammenarbeit mit der Coaches ist gut organisiert und stellt keine Belastung dar.

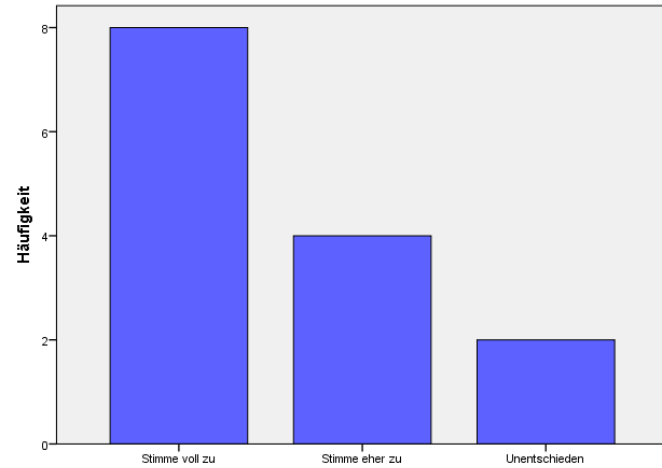
	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente	
Gültig	fehlender Wert	2	13.3	13.3
	Stimme voll zu	3	20.0	33.3
	Stimme eher zu	6	40.0	73.3
	Unentschieden	4	26.7	100.0
	Gesamtsumme	15	100.0	



Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

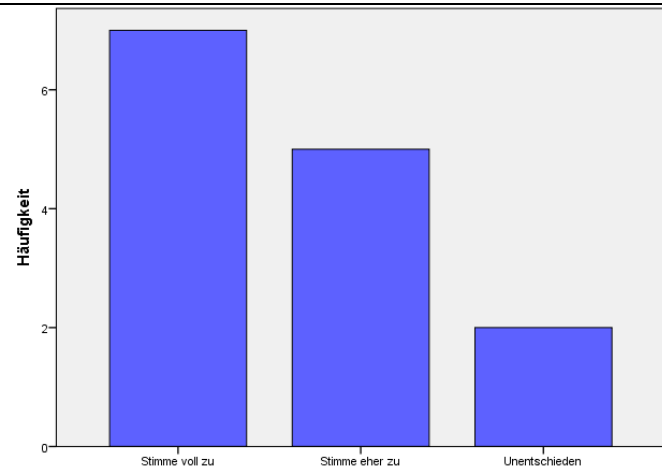
v_42: Die Zusammenarbeit mit dem Sekretariat ist gut organisiert und stellt keine Belastung dar.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme voll zu	8	53.3	60.0
Stimme eher zu	4	26.7	86.7
Unentschieden	2	13.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



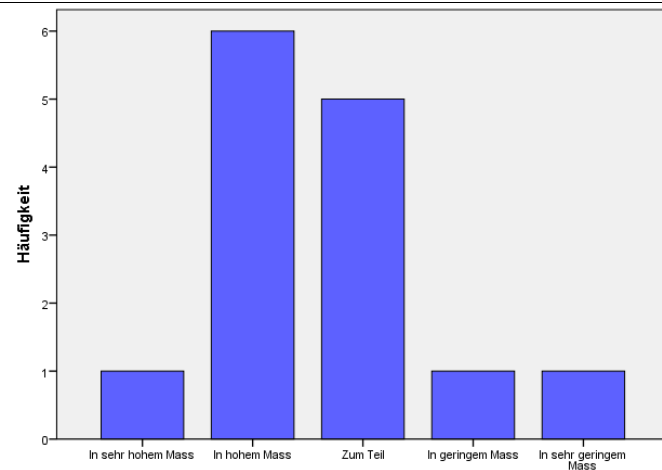
v_43: Die Zusammenarbeit mit der Leitung ist gut organisiert und stellt keine Belastung dar.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme voll zu	7	46.7	53.3
Stimme eher zu	5	33.3	86.7
Unentschieden	2	13.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



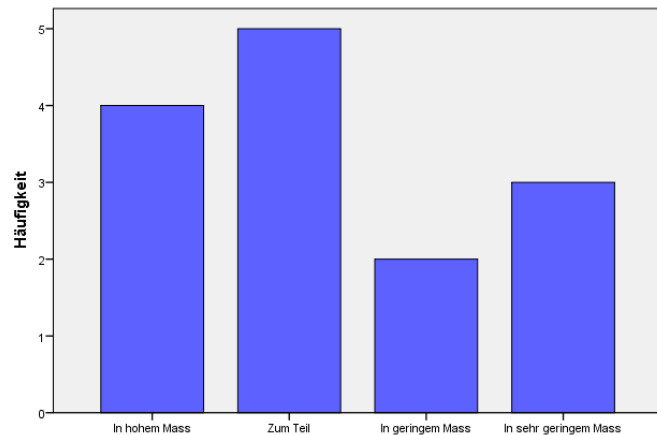
v_4: Ist Ihre Arbeit emotional fordernd?

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
In sehr hohem Mass	1	6.7	13.3
In hohem Mass	6	40.0	53.3
Zum Teil	5	33.3	86.7
In geringem Mass	1	6.7	93.3
In sehr geringem Mass	1	6.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



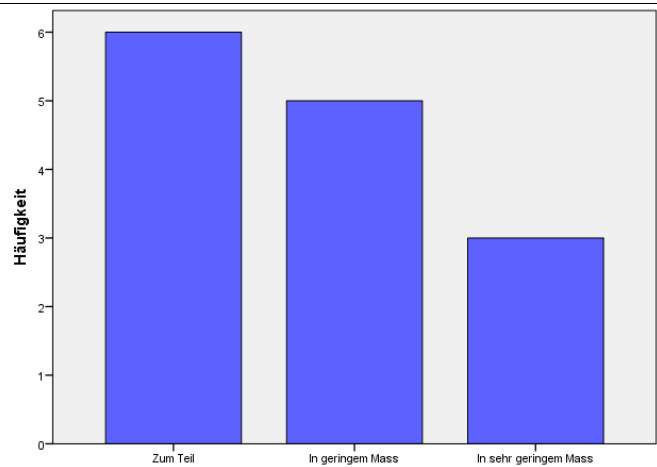
v_5: Grenzen Sie sich stark von den Problemen der Jugendlichen ab, um den Beruf auszuhalten?

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente	
Gültig	fehlender Wert	1	6.7	6.7
	In hohem Mass	4	26.7	33.3
	Zum Teil	5	33.3	66.7
	In geringem Mass	2	13.3	80.0
	In sehr geringem Mass	3	20.0	100.0
	Gesamtsumme	15	100.0	



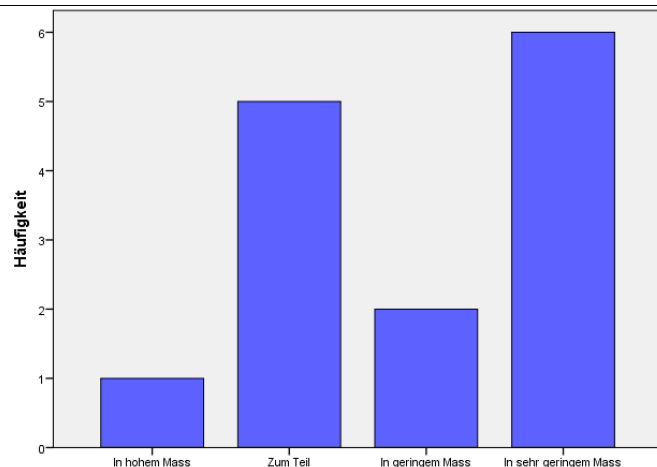
v_6: Belastet sie Ihre Arbeit emotional stark?

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente	
Gültig	fehlender Wert	1	6.7	6.7
	Zum Teil	6	40.0	46.7
	In geringem Mass	5	33.3	80.0
	In sehr geringem Mass	3	20.0	100.0
	Gesamtsumme	15	100.0	



v_106: Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?

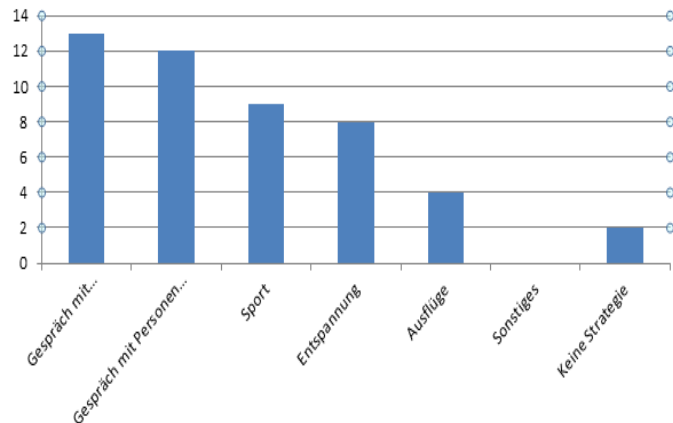
	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente	
Gültig	fehlender Wert	1	6.7	6.7
	In hohem Mass	1	6.7	13.3
	Zum Teil	5	33.3	46.7
	In geringem Mass	2	13.3	60.0
	In sehr geringem Mass	6	40.0	100.0
	Gesamtsumme	15	100.0	



Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

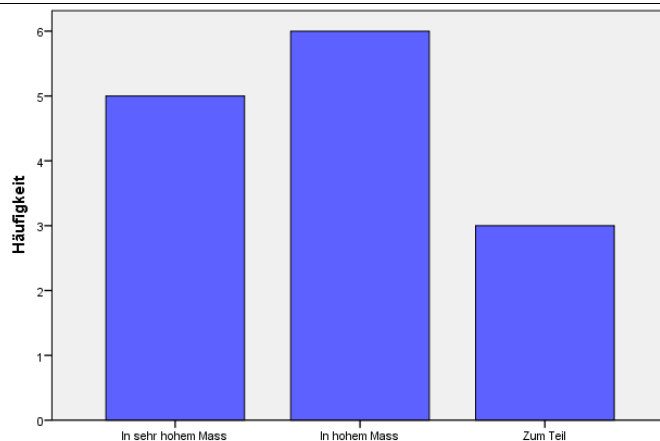
v_107 – 112: Bei der Verarbeitung von belastenden Situationen verwende ich folgende Strategie:

Gespräch mit Arbeitskollegen:	13
Gespräch mit Personen ausserhalb der Arbeit:	12
Sport:	9
Entspannung:	8
Ausflüge:	4
Sonstiges:	0
Keine Strategie:	4



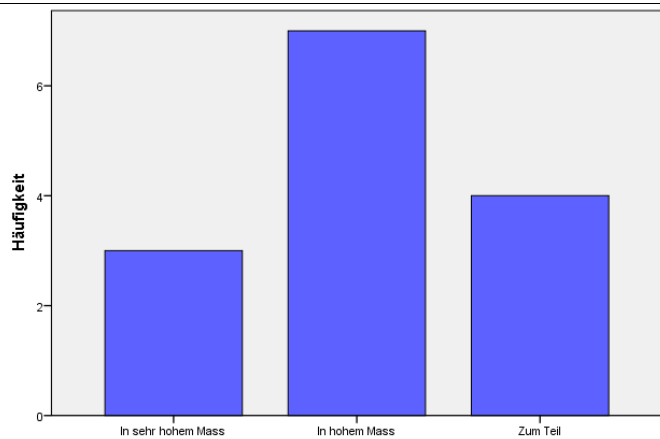
v_44: Wissen Sie genau, wie weit Ihre Befugnisse und Ihr Verantwortungsbereich bei der Arbeit reichen?

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
In sehr hohem Mass	5	33.3	40.0
In hohem Mass	6	40.0	80.0
Zum Teil	3	20.0	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



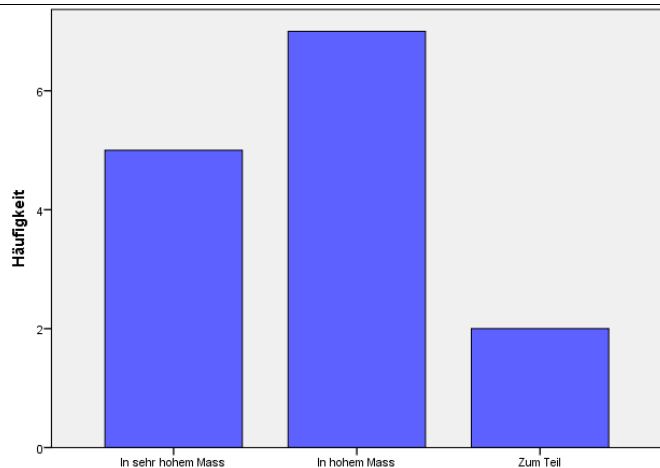
v_45: Ist für Sie jederzeit klar, welche Entscheidungen bei Ihnen liegen und welche nicht?

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
In sehr hohem Mass	3	20.0	26.7
In hohem Mass	7	46.7	73.3
Zum Teil	4	26.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



v_46: Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?

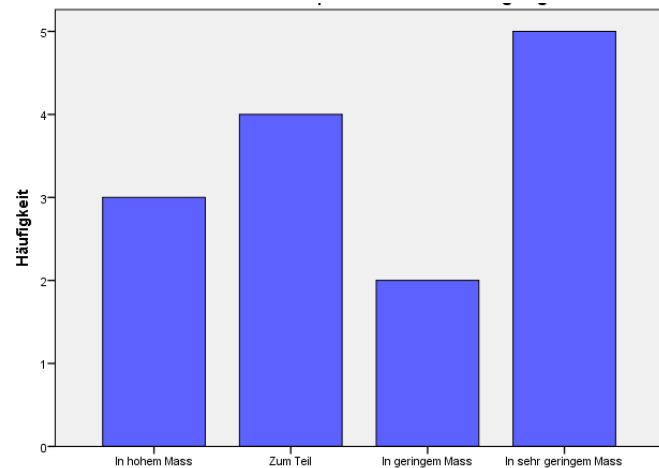
	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
In sehr hohem Mass	5	33.3	40.0
In hohem Mass	7	46.7	86.7
Zum Teil	2	13.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

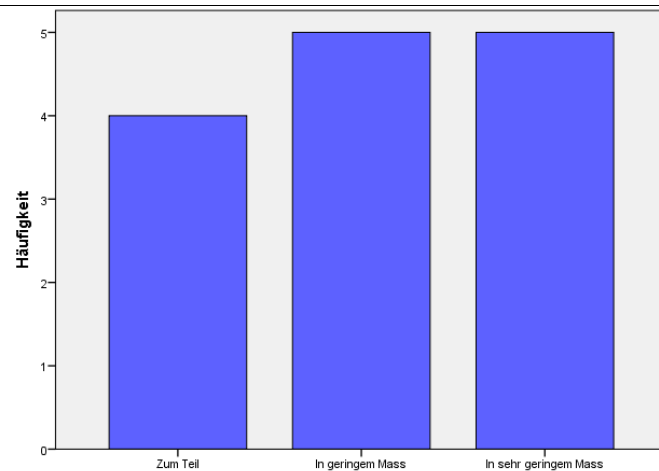
v_47: Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
In hohem Mass	3	20.0	26.7
Zum Teil	4	26.7	53.3
In geringem Mass	2	13.3	66.7
In sehr geringem Mass	5	33.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



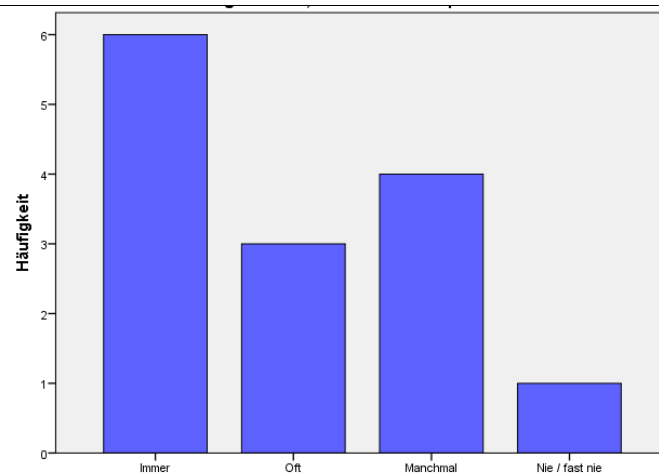
v_48: Müssen Sie manchmal Dinge tun, die Ihnen unnötig erscheinen?

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Zum Teil	4	26.7	33.3
In geringem Mass	5	33.3	66.7
In sehr geringem Mass	5	33.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



v_49: Wie oft sind Ihre Kollegen bereit, sich ihre Arbeitsprobleme anzuhören?

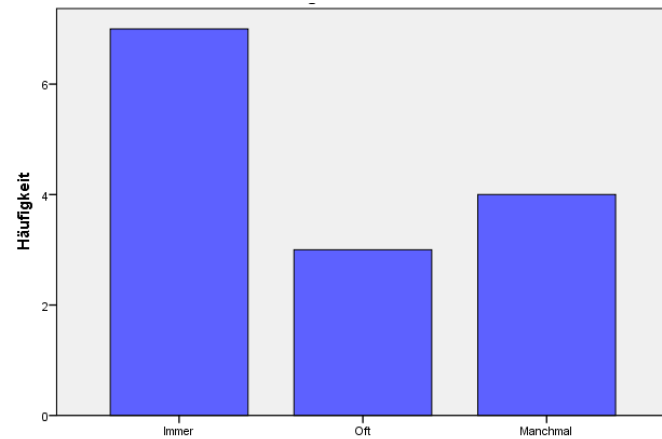
	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Immer	6	40.0	46.7
Oft	3	20.0	66.7
Manchmal	4	26.7	93.3
Nie / fast nie	1	6.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

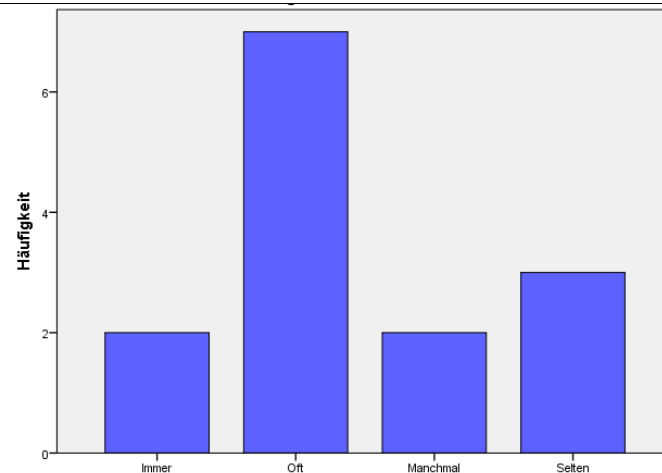
v_50: Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten?

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Immer	7	46.7	53.3
Oft	3	20.0	73.3
Manchmal	4	26.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



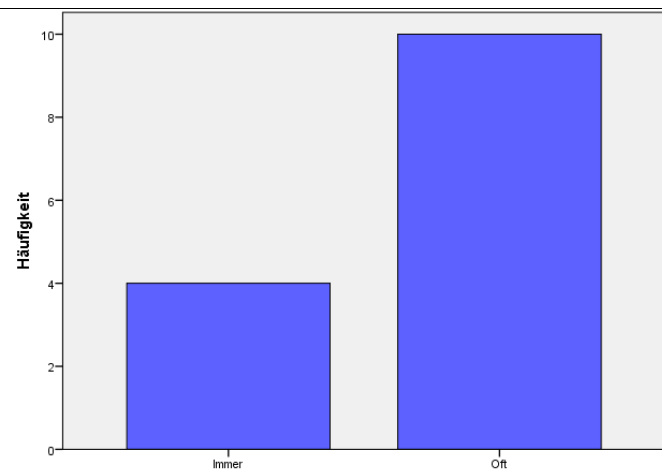
v_51: Können Sie sich mit Kollegen unterhalten während Sie arbeiten?

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Immer	2	13.3	20.0
Oft	7	46.7	66.7
Manchmal	2	13.3	80.0
Selten	3	20.0	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



v_52: Ist die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitskollegen gut?

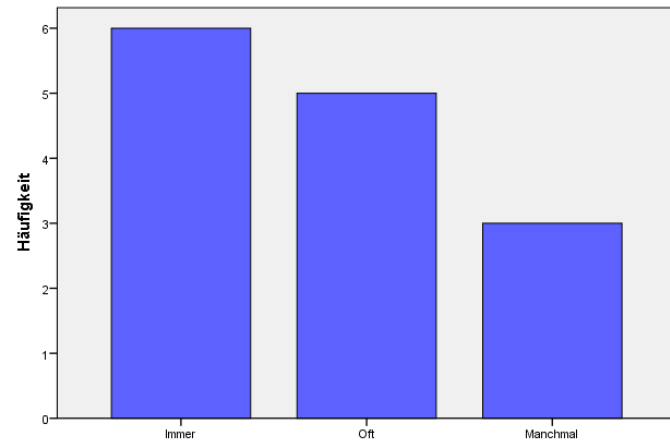
	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Immer	4	26.7	33.3
Oft	10	66.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

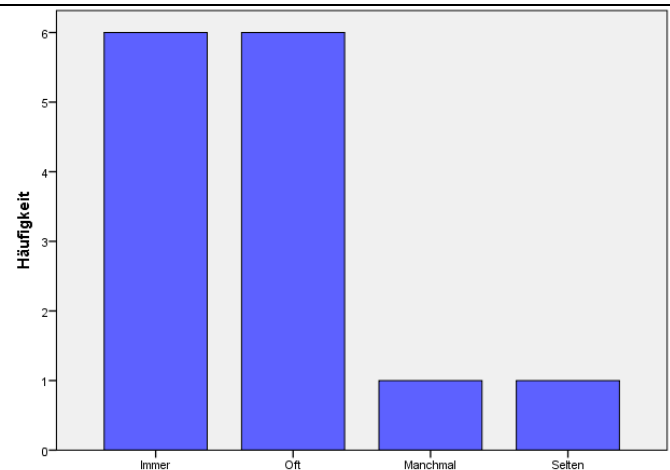
v_53: Ist Ihre Organisationseinheit ein eingespieltes Team und jeder weiß wo sein Platz ist?

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Immer	6	40.0	46.7
Oft	5	33.3	80.0
Manchmal	3	20.0	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



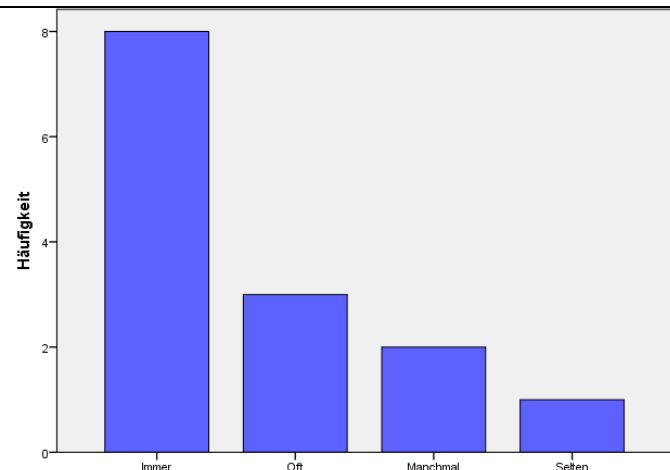
v_54: Fühlen Sie sich an Ihrer Arbeitsstelle als Teil einer Gemeinschaft?

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Immer	6	40.0	46.7
Oft	6	40.0	86.7
Manchmal	1	6.7	93.3
Selten	1	6.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



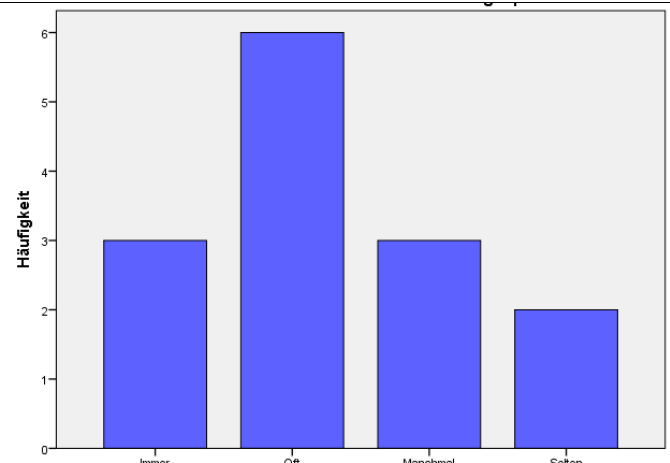
v_59: Hat Ihre Arbeitsstelle grosse persönliche Bedeutung für Sie?

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Immer	8	53.3	60.0
Oft	3	20.0	80.0
Manchmal	2	13.3	93.3
Selten	1	6.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



v_58: Werden Probleme und Konflikte offen im Team angesprochen?

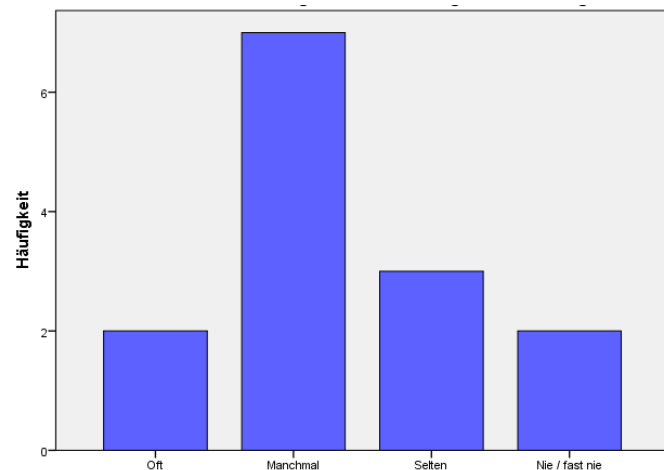
	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Immer	3	20.0	26.7
Oft	6	40.0	66.7
Manchmal	3	20.0	86.7
Selten	2	13.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

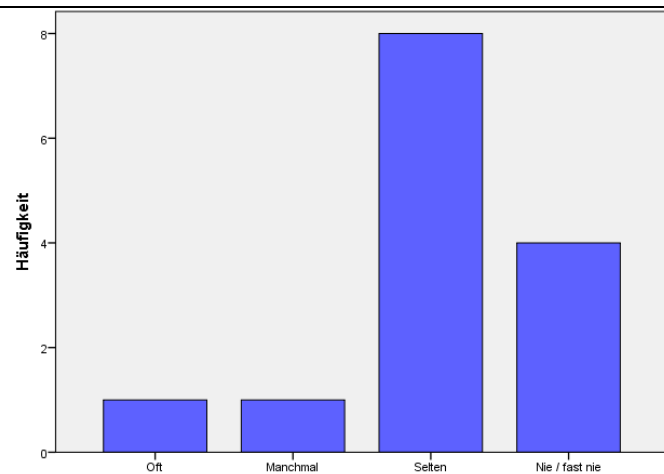
v_55: Stellen die individuellen Haltungen im Arbeitsalltag eine Belastung dar?

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Oft	2	13.3	20.0
Manchmal	7	46.7	66.7
Selten	3	20.0	86.7
Nie / fast nie	2	13.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



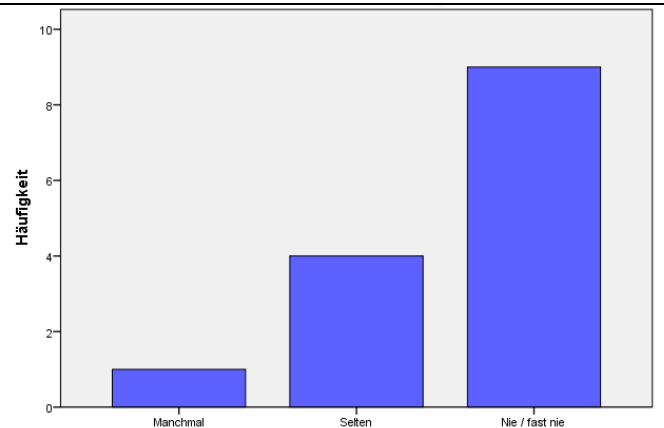
v_56: Haben Sie oft Konflikte mit Ihren Arbeitskollegen?

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Oft	1	6.7	13.3
Manchmal	1	6.7	20.0
Selten	8	53.3	73.3
Nie / fast nie	4	26.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



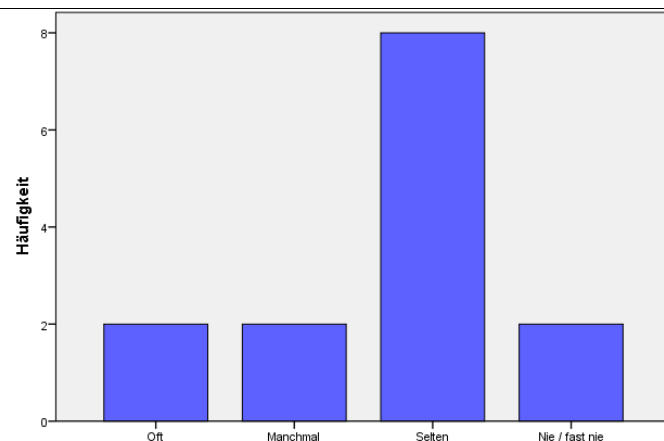
v_57: Fühlen Sie sich durch Kollegen und Vorgesetzte häufig zu unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen blossgestellt?

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Manchmal	1	6.7	13.3
Selten	4	26.7	40.0
Nie / fast nie	9	60.0	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



v_115: Kommt es aufgrund der Diversität der Belegschaft immer wieder zu Kommunikationsschwierigkeiten?

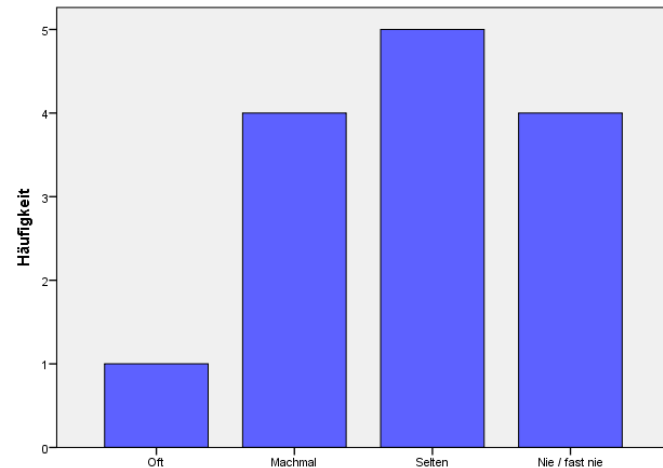
	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Oft	2	13.3	20.0
Manchmal	2	13.3	33.3
Selten	8	53.3	86.7
Nie / fast nie	2	13.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

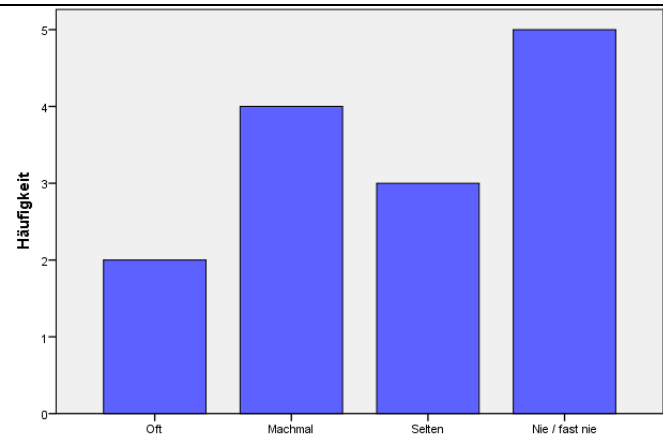
v_60: Die Anforderungen meiner Arbeit stören mein Privat- und Familienleben.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Oft	1	6.7	13.3
Machmal	4	26.7	40.0
Selten	5	33.3	73.3
Nie / fast nie	4	26.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



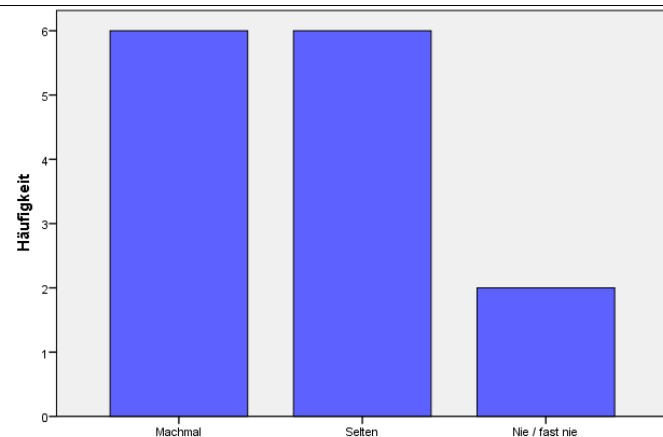
v_61: Dinge, die ich zu Hause machen möchte, bleiben wegen den Anforderungen meiner Arbeit liegen.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Oft	2	13.3	20.0
Machmal	4	26.7	46.7
Selten	3	20.0	66.7
Nie / fast nie	5	33.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



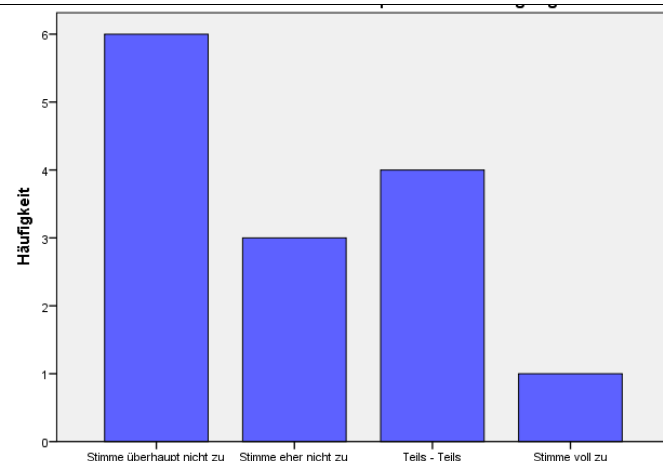
v_62: Meine Arbeit erzeugt Stress, der es schwierig macht, privaten oder familiären Verpflichtungen nachzukommen.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Machmal	6	40.0	46.7
Selten	6	40.0	86.7
Nie / fast nie	2	13.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



v_65: Meine Arbeit erfordert starke körperliche Anstrengung.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Stimme überhaupt nicht zu	6	40.0	46.7
Stimme eher nicht zu	3	20.0	66.7
Teils - Teils	4	26.7	93.3
Stimme voll zu	1	6.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	

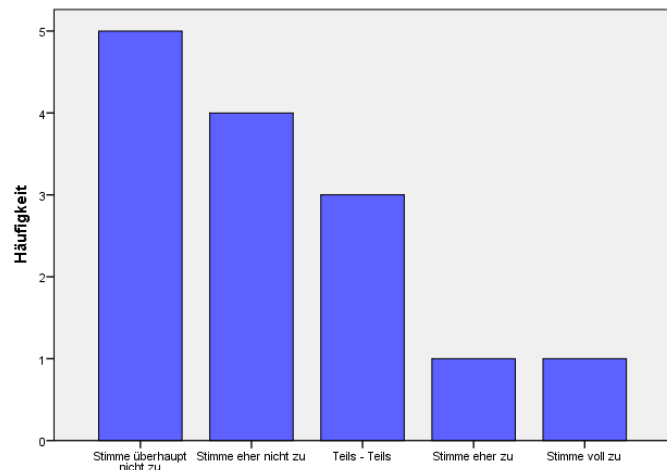


Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

v_66: Meine Arbeit verlangt ein hohes Mass an körperlicher

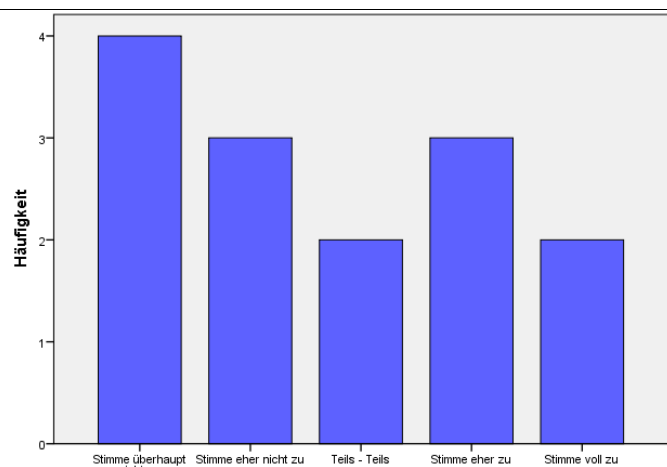
Ausdauer.

	Häu- figkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gül- fehlender Wert	1	6.7	6.7
tig Stimme überhaupt	5	33.3	40.0
nicht zu			
Stimme eher nicht zu	4	26.7	66.7
Teils - Teils	3	20.0	86.7
Stimme eher zu	1	6.7	93.3
Stimme voll zu	1	6.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



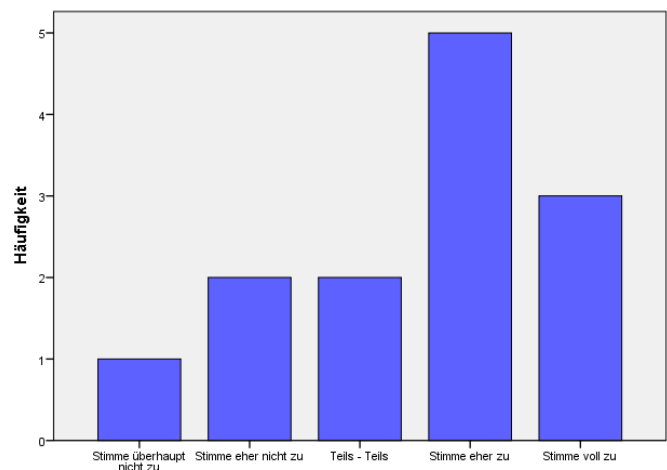
v_67: Mein Arbeitsplatz ist frei von übermässigem Lärm.

	Häufig- keit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gül- fehlender Wert	1	6.7	6.7
tig Stimme überhaupt	4	26.7	33.3
nicht zu			
Stimme eher nicht zu	3	20.0	53.3
Teils - Teils	2	13.3	66.7
Stimme eher zu	3	20.0	86.7
Stimme voll zu	2	13.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



v_68: Ich arbeite in einer sauberen Umgebung.

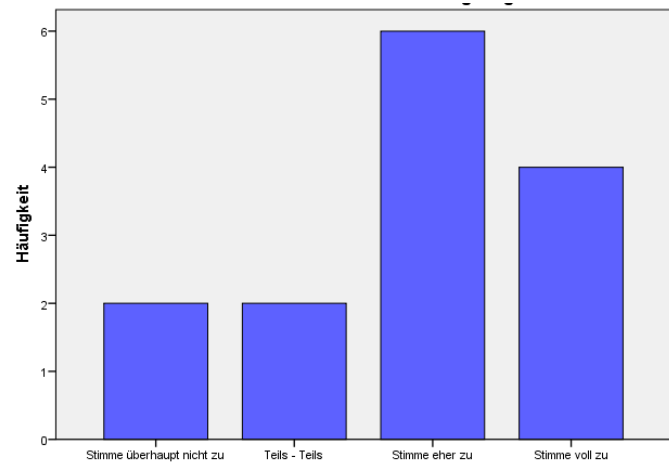
	Häufig- keit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gül- fehlender Wert	2	13.3	13.3
tig Stimme überhaupt	1	6.7	20.0
nicht zu			
Stimme eher nicht zu	2	13.3	33.3
Teils - Teils	2	13.3	46.7
Stimme eher zu	5	33.3	80.0
Stimme voll zu	3	20.0	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

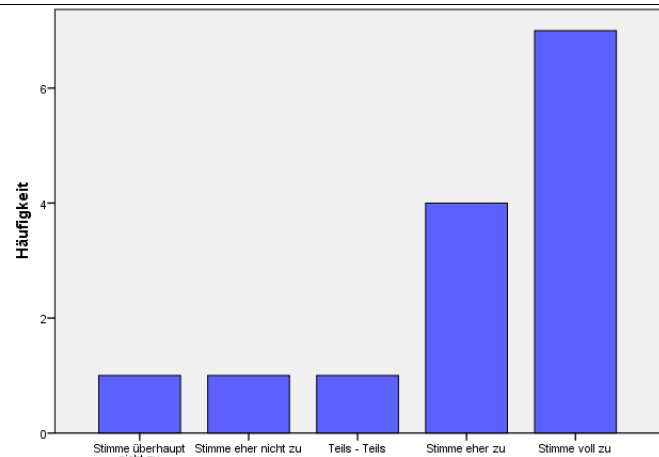
v_69: Bei meiner Arbeit ist das Unfallrisiko gering.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente	
Gültig	fehler Wert	1	6.7	6.7
	Stimme überhaupt nicht zu	2	13.3	20.0
	Teils - Teils	2	13.3	33.3
	Stimme eher zu	6	40.0	73.3
	Stimme voll zu	4	26.7	100.0
	Gesamtsumme	15	100.0	



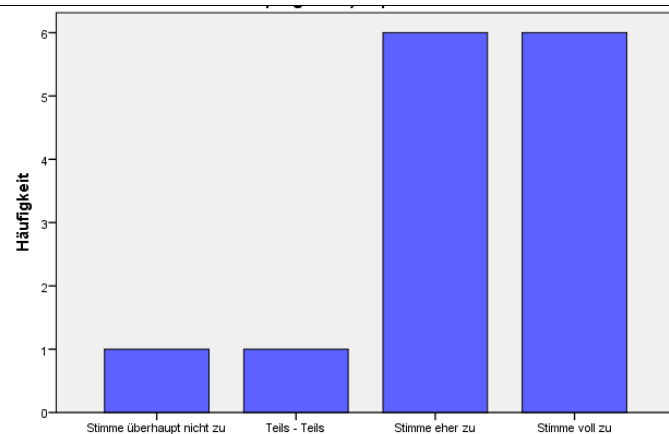
v_70: An meinem Arbeitsplatz ist die Art der Sitzgestaltung angemessen.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente	
Gültig	fehler Wert	1	6.7	6.7
	Stimme überhaupt nicht zu	1	6.7	13.3
	Stimme eher nicht zu	1	6.7	20.0
	Teils - Teils	1	6.7	26.7
	Stimme eher zu	4	26.7	53.3
	Stimme voll zu	7	46.7	100.0
	Gesamtsumme	15	100.0	



v_71: Mein Arbeitsplatz lässt sich an meine persönlichen Bedürfnisse (z.B. Körpergrösse) anpassen.

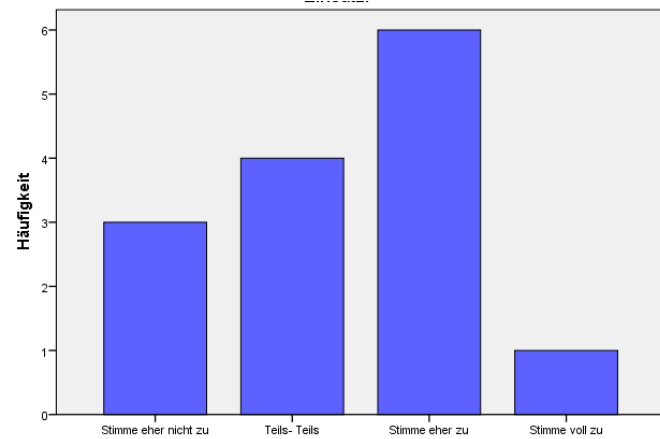
	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente	
Gültig	fehler Wert	1	6.7	6.7
	Stimme überhaupt nicht zu	1	6.7	13.3
	Teils - Teils	1	6.7	20.0
	Stimme eher zu	6	40.0	60.0
	Stimme voll zu	6	40.0	100.0
	Gesamtsumme	15	100.0	



Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

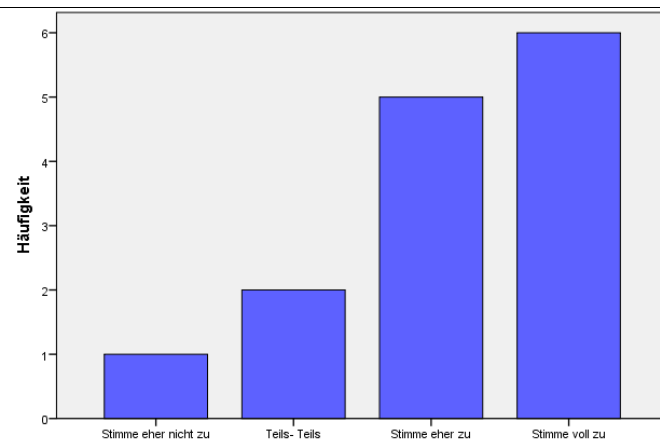
v_72: Die monetäre Entschädigung steht in einem angebrachten Verhältnis zu meinem Einsatz.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	fehlender Wert	1	6.7
	Stimme eher nicht zu	3	20.0
	Teils- Teils	4	26.7
	Stimme eher zu	6	40.0
	Stimme voll zu	1	6.7
	Gesamtsumme	15	100.0



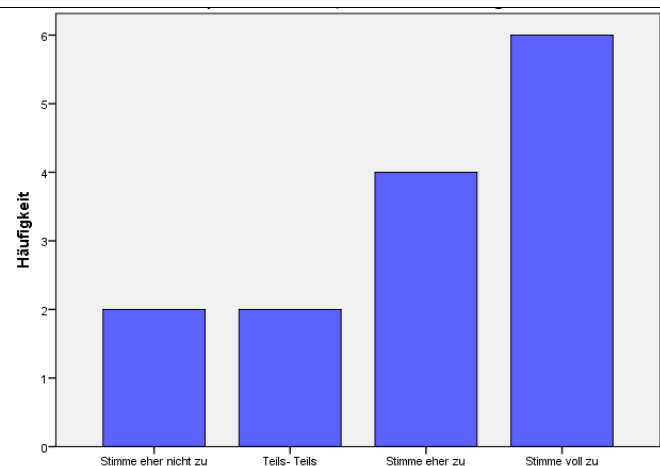
v_73: Ich spüre, dass ich am Arbeitsplatz gebraucht werde und wichtig für die Organisation bin.

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	fehlender Wert	1	6.7
	Stimme eher nicht zu	1	6.7
	Teils- Teils	2	13.3
	Stimme eher zu	5	33.3
	Stimme voll zu	6	40.0
	Gesamtsumme	15	100.0



v_74: Ich fühle mich akzeptiert und weiss, dass meine Arbeit geschätzt wird.

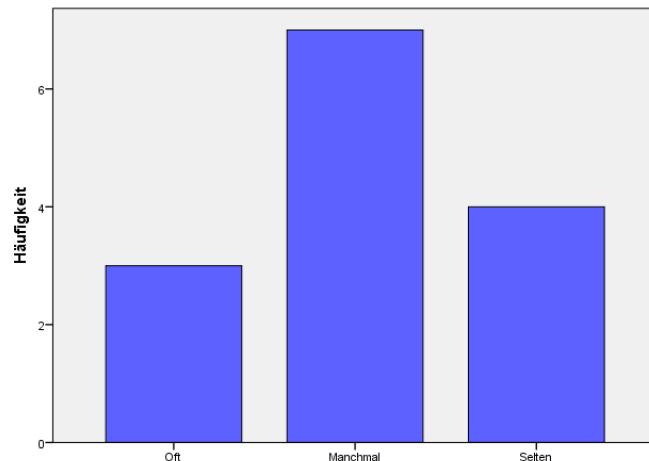
	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	fehlender Wert	1	6.7
	Stimme eher nicht zu	2	13.3
	Teils- Teils	2	13.3
	Stimme eher zu	4	26.7
	Stimme voll zu	6	40.0
	Gesamtsumme	15	100.0



Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

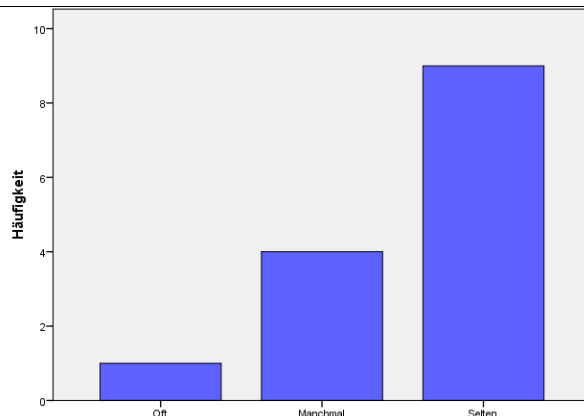
v_77: Wie häufig fühlen Sie sich müde?

	Häu- figkeit	Gültige Pro- zent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Oft	3	20.0	26.7
Manchmal	7	46.7	73.3
Selten	4	26.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



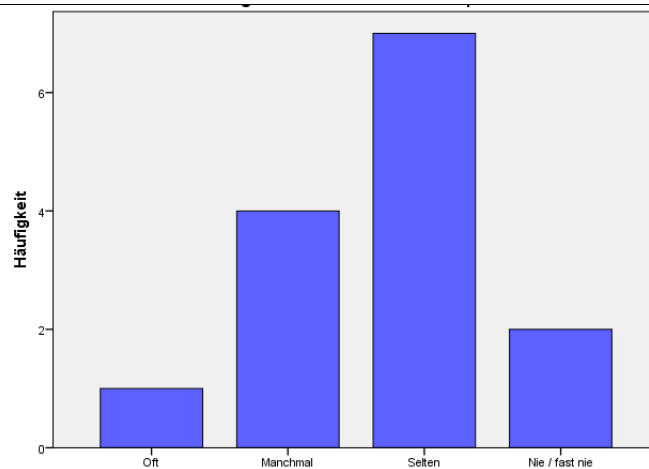
v_78: Wie häufig sind Sie körperlich erschöpft?

	Häu- figkeit	Gültige Pro- zent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Oft	1	6.7	13.3
Manchmal	4	26.7	40.0
Selten	9	60.0	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



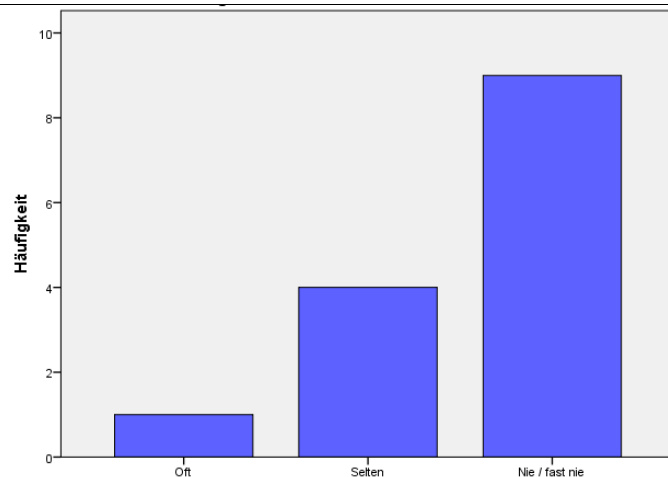
v_79: Wie häufig sind Sie emotional erschöpft?

	Häu- figkeit	Gültige Pro- zent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Oft	1	6.7	13.3
Manchmal	4	26.7	40.0
Selten	7	46.7	86.7
Nie / fast nie	2	13.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



v_80: Wie häufig denken Sie: „Ich kann nicht mehr“?

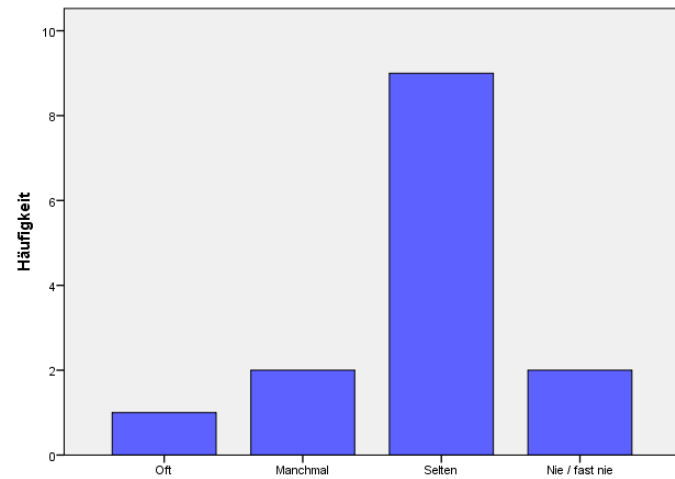
	Häu- figkeit	Gültige Pro- zent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Oft	1	6.7	13.3
Selten	4	26.7	40.0
Nie / fast nie	9	60.0	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

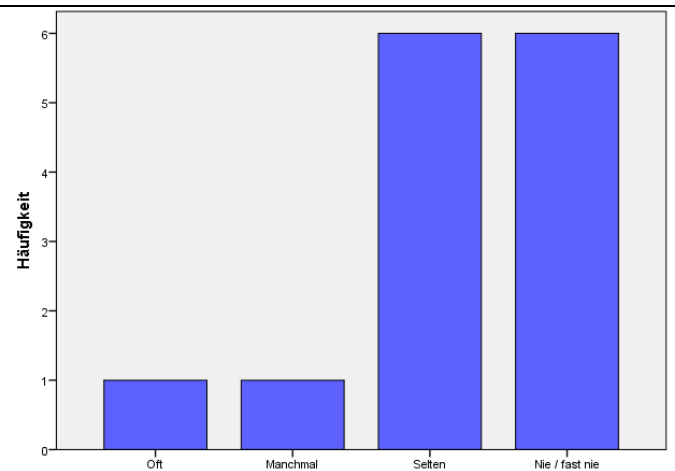
v_81: Wie häufig fühlen Sie sich ausgelaugt?

	Häu- figkeit	Gültige Pro- zent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Oft	1	6.7	13.3
Manchmal	2	13.3	26.7
Selten	9	60.0	86.7
Nie / fast nie	2	13.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



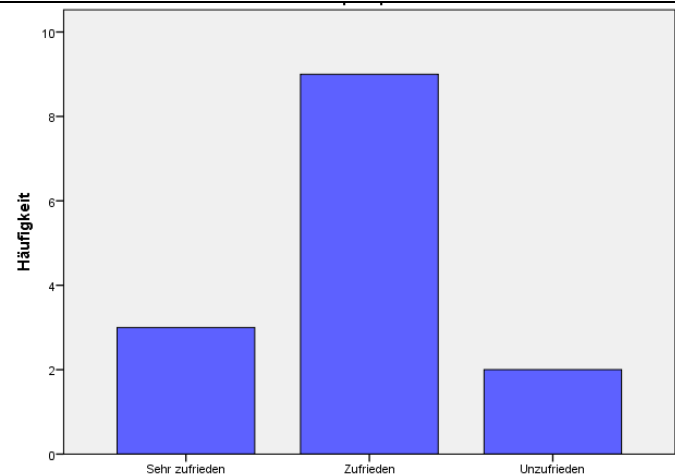
v_82: Wie häufig fühlen Sie sich schwach und krankheitsanfällig?

	Häu- figkeit	Gültige Pro- zent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Oft	1	6.7	13.3
Manchmal	1	6.7	20.0
Selten	6	40.0	60.0
Nie / fast nie	6	40.0	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



v_83: Wie zufrieden sind sie mit Ihren Berufsperspektiven?

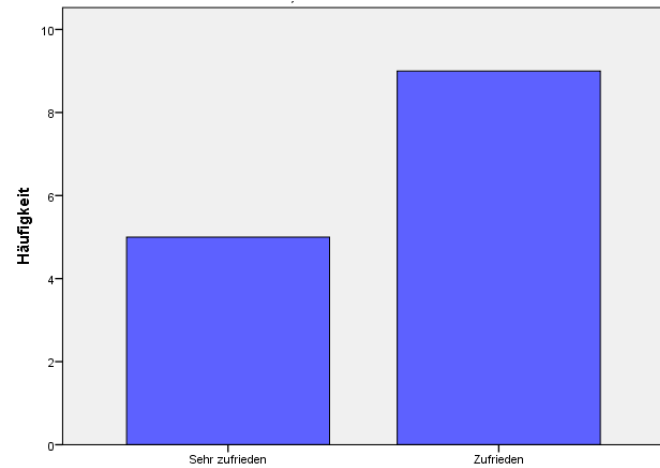
	Häu- figkeit	Gültige Pro- zent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Sehr zufrieden	3	20.0	26.7
Zufrieden	9	60.0	86.7
Unzufrieden	2	13.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

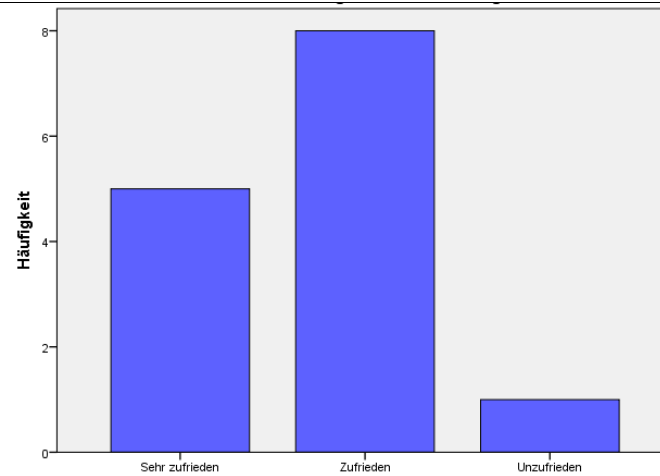
v_84: Wie zufrieden sind sie mit den Leuten, mit denen Sie arbeiten?

	Häu- figkeit	Gültige Pro- zent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Sehr zufrieden	5	33.3	40.0
Zufrieden	9	60.0	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



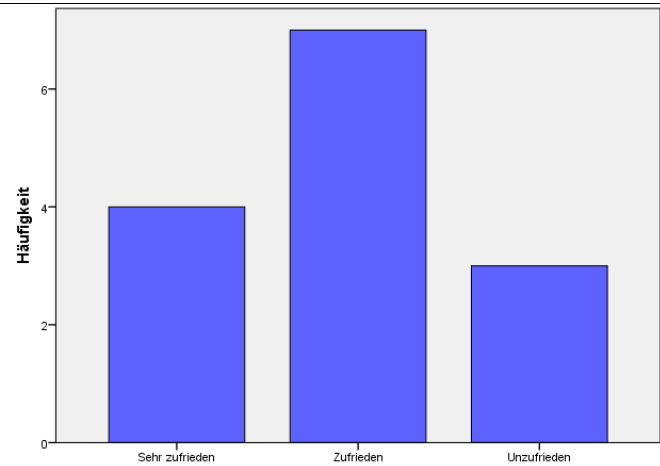
v_85: Wie zufrieden sind sie mit der Art und Weise wie Ihre Organisationseinheit geführt wird?

	Häu- figkeit	Gültige Pro- zent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Sehr zufrieden	5	33.3	40.0
Zufrieden	8	53.3	93.3
Unzufrieden	1	6.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



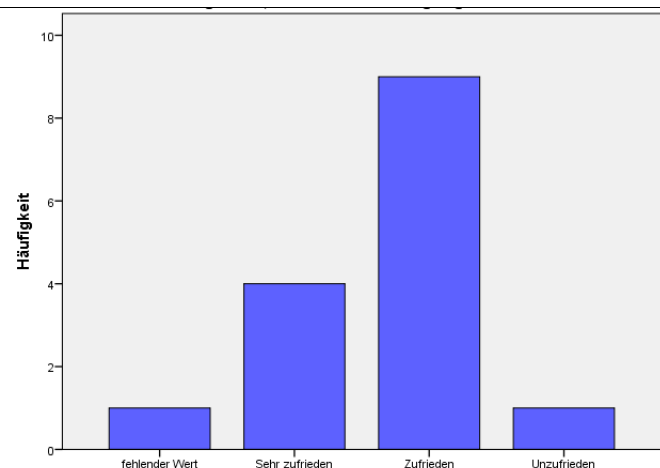
v_86: Wie zufrieden sind sie mit den Herausforderungen und Fertigkeiten, die Ihre Arbeit beinhaltet?

	Häu- figkeit	Gültige Pro- zent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Sehr zufrieden	4	26.7	33.3
Zufrieden	7	46.7	80.0
Unzufrieden	3	20.0	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



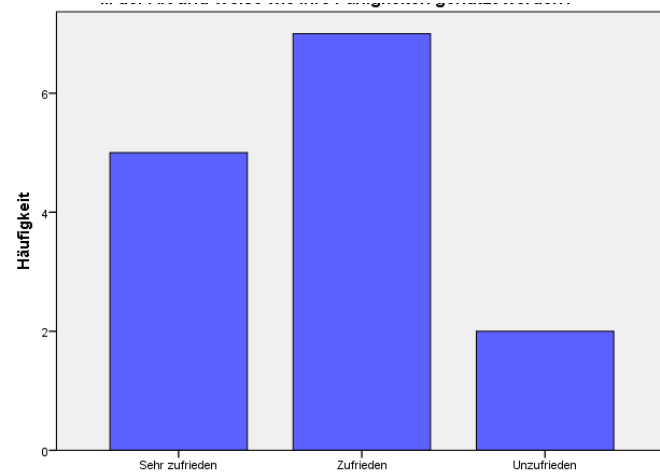
v_87: Wie zufrieden sind sie mit Ihrer Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände?

	Häu- figkeit	Gültige Pro- zent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Sehr zufrieden	4	26.7	33.3
Zufrieden	9	60.0	93.3
Unzufrieden	1	6.7	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	

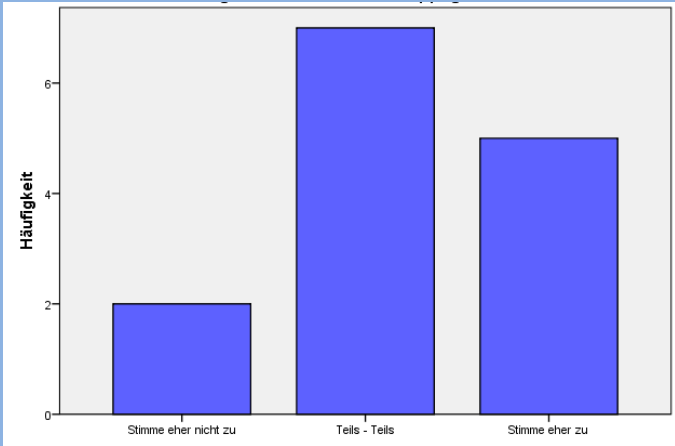
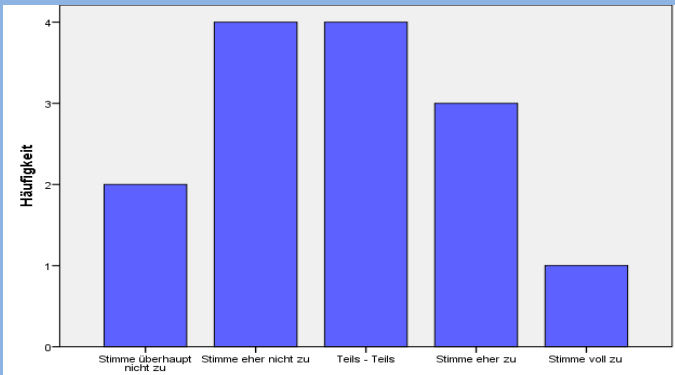


v_116: Wie zufrieden sind sie mit der Art und Weise wie Ihre Fähigkeiten genutzt werden?

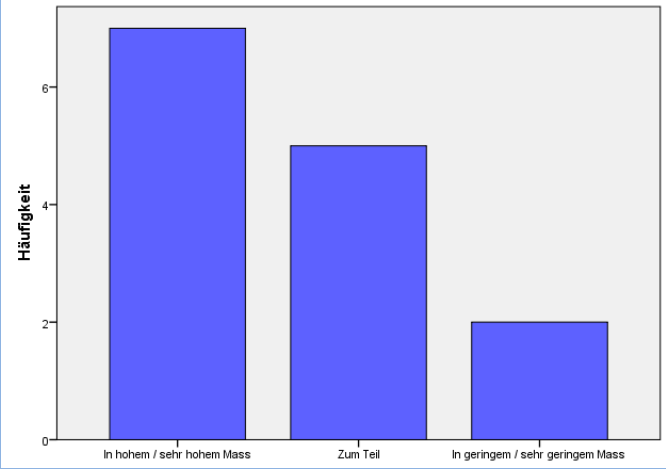
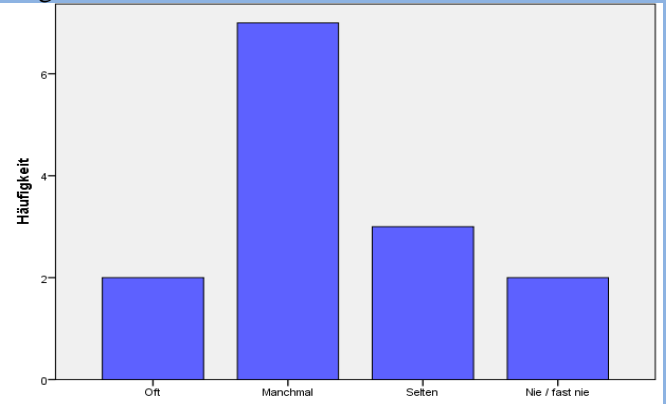
	Häu- figkeit	Gültige Pro- zent	Kumulative Prozente
Gültig fehlender Wert	1	6.7	6.7
Sehr zufrieden	5	33.3	40.0
Zufrieden	7	46.7	86.7
Unzufrieden	2	13.3	100.0
Gesamtsumme	15	100.0	



M: Leitfaden Fokusgruppen

Hauptpunkte	Unterpunkte	Bemerkungen												
Begrüssung, Einleitung, Input														
Hot-Spots														
<p>Die Weitergabe von Informationen (Kommunikation) mit den verschiedenen Organisationseinheiten klappt gut.</p>  <table border="1"> <caption>Data for Communication Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Häufigkeit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stimme eher nicht zu</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Teils - Teils</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Stimme eher zu</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Häufigkeit	Stimme eher nicht zu	2	Teils - Teils	7	Stimme eher zu	5	<ul style="list-style-type: none"> - Stellt dies eine Belastung dar? - Wie äussert sie sich? Wo klappt es nicht? Woran erkennt man dass es nicht klappt? - Wie wirkt sie sich aus? - Wie kann ihr begegnet werden? 	<p>Niemand stimmt voll zu, welche Tendenz haben die mittleren?</p> <p>Spezifische Situationen, Gefässe, Organisationseinheit; Sprachliche Barrieren</p> <p>Fehler, Zeitaufwand, Konflikte, negative Stimmungen</p> <p>Was braucht es um es besser zu machen? Wo kann unterstützt werden?</p>				
Response	Häufigkeit													
Stimme eher nicht zu	2													
Teils - Teils	7													
Stimme eher zu	5													
<p>Ich kann mich in meinen Arbeitspausen gut erholen.</p>  <table border="1"> <caption>Data for Recovery Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Response</th> <th>Häufigkeit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stimme überhaupt nicht zu</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Stimme eher nicht zu</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Teils - Teils</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Stimme eher zu</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Stimme voll zu</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Response	Häufigkeit	Stimme überhaupt nicht zu	2	Stimme eher nicht zu	4	Teils - Teils	4	Stimme eher zu	3	Stimme voll zu	1	<ul style="list-style-type: none"> - Stellt dies eine Belastung dar? - Wie äussert sich dies? Warum könnt ihr euch nicht erholen? - Wie wirkt sich dies aus? 	<p>10 Leute höchstens Teilweise</p> <p>Spezifische Situationen , Keine oder schlechte Regelung, Dauerpräsenz, Pausenunterbrechungen, keine räumliche Trennung des Klientel</p> <p>Müdigkeit, Konzentration, Fehler, Ungeduld, Arbeit leidet darunter</p>
Response	Häufigkeit													
Stimme überhaupt nicht zu	2													
Stimme eher nicht zu	4													
Teils - Teils	4													
Stimme eher zu	3													
Stimme voll zu	1													

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

	<ul style="list-style-type: none"> - Wie kann ihnen begegnet werden? 	<p>Organisational, klare Pausenregeln, räumliche Trennung des Klientel</p>										
<p>Ist Ihre Arbeit emotional fordernd?</p>  <table border="1"> <caption>Data for 'Ist Ihre Arbeit emotional fordernd?' chart</caption> <thead> <tr> <th>Kategorie</th> <th>Häufigkeit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>In hohem / sehr hohem Mass</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Zum Teil</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>In geringem / sehr geringem Mass</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	Kategorie	Häufigkeit	In hohem / sehr hohem Mass	7	Zum Teil	5	In geringem / sehr geringem Mass	2	<ul style="list-style-type: none"> - Stellt dies eine Belastung dar? - Wie äussert sich dies? - Wie wirkt sich dies aus? - Wie kann ihnen begegnet werden? 	<p>Wird Anforderung manchmal zur Überforderung?</p> <p>Spezifische Situationen , in der Leistung, im Verhalten, Unsicherheit,</p> <p>Emotional, in der Arbeit, auf die Leistung, Geduld, Gereiztheit</p> <p>Organisational, Supis,</p>		
Kategorie	Häufigkeit											
In hohem / sehr hohem Mass	7											
Zum Teil	5											
In geringem / sehr geringem Mass	2											
<p>Stellen die individuellen Haltungen im Arbeitsalltag eine Belastung dar?</p>  <table border="1"> <caption>Data for 'Stellen die individuellen Haltungen im Arbeitsalltag eine Belastung dar?' chart</caption> <thead> <tr> <th>Kategorie</th> <th>Häufigkeit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oft</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Manchmal</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Selten</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Nie / fast nie</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	Kategorie	Häufigkeit	Oft	2	Manchmal	7	Selten	3	Nie / fast nie	2	<ul style="list-style-type: none"> - Stellt dies eine Belastung dar? - Wie äussert sich dies? - Wie wirkt sich dies aus? - Wie kann ihnen begegnet werden? 	<p>7 Leute mindestens Manchmal!</p> <p>Spezifische Situationen, Im Team, Einheit übergreifend?</p> <p>Auf die Arbeit? Auf die Person?</p> <p>Organisational (Haltungsregelungen, mehr Anhaltspunkte)</p>
Kategorie	Häufigkeit											
Oft	2											
Manchmal	7											
Selten	3											
Nie / fast nie	2											
<p>Danksagung!</p>												

N: Moderationsblatt Fokusgruppe

Das Moderationsblatt wurde in Anlehnung an die Ausführungen von Schulz, Mack und Renn (2012) erstellt.

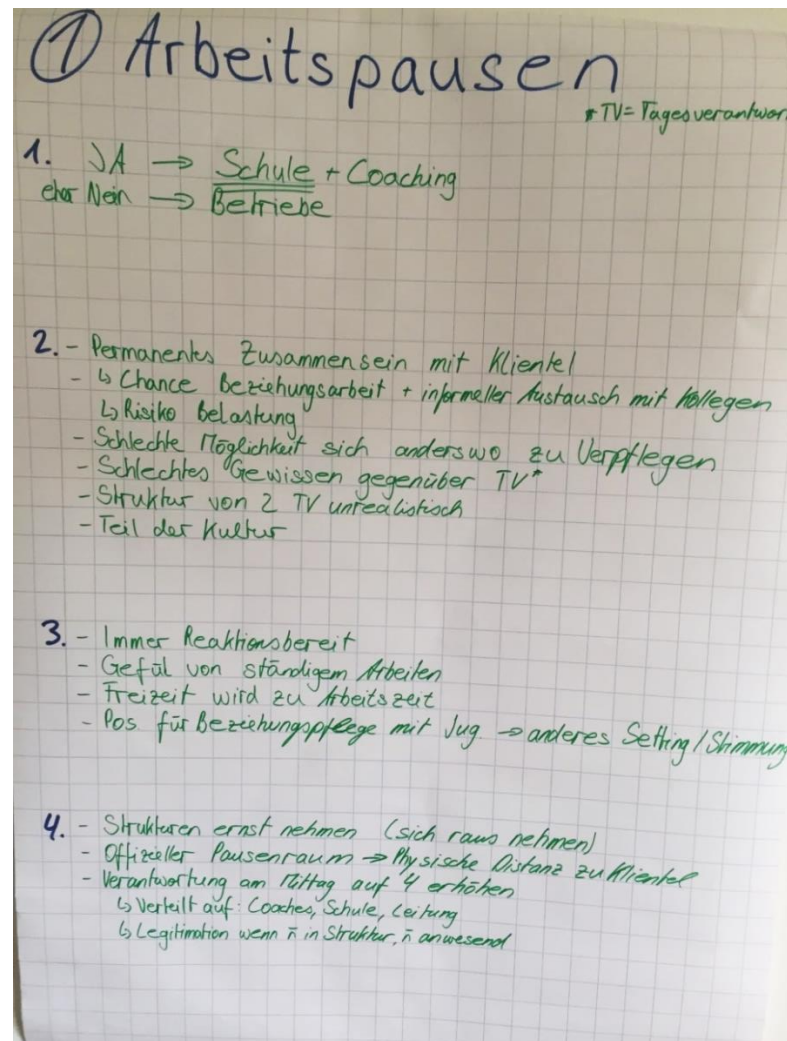
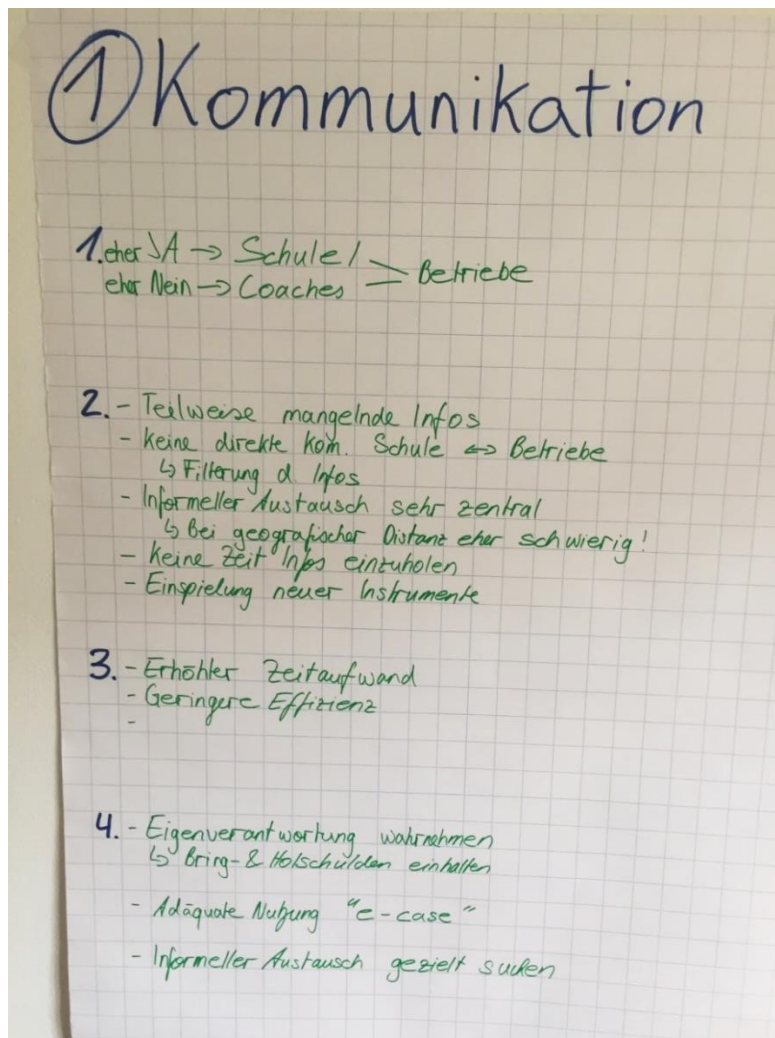
Konfliktursachen	Lösungen
Widerstand / Ablehnung / Rückzug / Desinteresse <i>Verschränkte Arme, Stöhnen usw.</i>	Skeptische Äusserungen wie Stöhnen können durch nachfragen (z.B. sind Sie da skeptisch?) entschärft werden. Bei Rückzug darauf hinweisen, dass alle Meinungen wichtig sind und evt. TN direkt ansprechen. Z.B. ganz entscheidende Frage jetzt an Sie...
Feindseligkeit / Gereiztheit / Aggressivität <i>Andere TN schütteln Kopf, schauen Moderator vermehrt an</i>	Unbedingt eingreifen: Bitte sich kürzer zu halten oder sogar Redefluss unterbrechen.
Missverständnisse	Durch Nachfragen lösen sich solche Konflikte meistens von alleine: Um Neuformulierung oder Ergänzung bitten.
Unterschiedliche Zielvorstellungen	Moderator muss Ziel & Ablauf der Diskussion zu Beginn erläutern.
Persönliche Frustration <i>Diskussion zähflüssig, TN kommen nicht miteinander zurecht, Diskussion läuft an Interessen der TN vorbei</i>	Sicherstellen, dass sich TN berücksichtigt führt: z.B. Noch jemand? Sie möchten noch ein abschliessendes Wort sagen?
Gruppe dreht sich im Kreis	Themenpunkt zusammenfassen und klar beenden und zum nächsten Punkt übergehen.
Zeitnot	TN rechtzeitig darauf aufmerksam machen, dass für Diskussion vorgesehene Zeit begrenzt ist und das im Anschluss an die offizielle Diskussion weiter diskutiert werden kann.
Persönliche Angriffe	Um sachliche Darlegung des Problems bitten, sonst Vier-Augen-Gespräch
TN fällt völlig aus Reihe <i>Spricht von anderen Sachen</i>	Unterbrechung und Rückführung z.B. das sind interessante Themen, ich würde aber jetzt gerne versuchen, das wir uns auf dieses Thema konzentrieren.
Vielredner dominiert Gruppe	Zusammenfassung des Gesagten und andere TN um ihre Meinung dazu bitten. z.B. Darf ich vielleicht zusammenfassen... XXX... Wie sehen das die anderen?
Umgang mit ruhigen Personen	TN Zeit lassen und ihn ab und zu bewusst ansprechen. Unbedingt vorher Au-

Belastungen im sozialpädagogischen Praxisfeld

	genkontakt herstellen!
Angriffe Moderator	<ol style="list-style-type: none"> 1. Freundlich aber deutlich um Meinungsäußerung bitten & lächeln 2. Respektvolles Verhalten einfordern – Verweis auf das Recht der ganzen Gruppe auf einen konstruktiven Kommunikationsprozess 3. Pause & Gespräch
Uneinigkeit Begrifflichkeiten	Konsens oder klar abgrenzen
Fachfragen	Als Moderatoren sind wir Fachpersonen für konstruktive Kommunikationsprozesse.. Inhaltliche Fragen können anschliessend an Expertin gestellt werden.
Miesepeter <i>Destruktive und nicht weiterführende Fragen (ACHTUNG: nicht verwechseln mit Kritik, Kritik ist teilweise erwünscht)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Übergehen 2. Auf Sinn & Rahmenbedingungen hinweisen 3. Konstruktiv neu einbinden (gezielt ansprechen und Gefühl geben, dass seine Kritik ernstgenommen wird) <p>z.B. Übertrieben? Also unglaubwürdig?</p>

O: Flipcharts, Ergebnisse Fokusgruppen

Gruppe 1



Gruppe 2

②: Individuelle Haltung

1. JA →
2. - Frisches Team → noch \bar{n} ganz eingespielt
 - Org. Entwicklung → Findungsprozess
 - Immer die gleichen Themen
 - Haltung gegenüber Abmachung / Regeln (der Belegschaft)
 - Haltung " welches Verhalten d. Jugendlichen ok
 - ↳ Bsp. Fluchwörter, Beleidigungen
 - Gemeinsame Grundhaltung fehlt teilweise
3. - Frustrierend
 - Leertäufe → Ressourcenverbrauch
 - Mentale Erschöpfung → Resignation in Diskussionen
 - Glaubwürdigkeit des Teams / Einzelner leidet
4. - Ind. Haltungen als Chance sehen
 - Höheres gegenseitiges Vertrauen / Positives sehen
 - ↳ Jeder will das Beste

②: Arbeitspausen

1. JA → Schule
oder Nein → Betriebe
Coaches → +/-
2. - Pause = Vorbereitungszeit ⇒ ~~o~~ Pausen (Schule)
 - Wenn LP wirklich Pause nötig, schwierig
 - Vorhandene Strukturen \bar{n} umsetzbar / wird \bar{n} umgeschifft
 - Permanent, physische Präsenz der Jugendlichen
 - Stellenprofil. Gehört zum Vert. i.g.o.
 - Bei Tagesverantwortlichen klar geregelt, bei den anderen \bar{n}
3. - Lektionen kürzen
 - Teilweise physisch + psychisch heavy
 - Keine Erholung von 8-17⁰⁰
 - keine gefühlte Pause
4. - Entlastung der Lehrpersonen (z.B. keine Tagesverantwortung)
 - Offizieller Pausenraum
 - ↳ legitimiert Pause