



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# **Brennpunkt Caseload: Wie RAV-Personalberatende Belastungen erleben und bewältigen**

BACHELOR THESIS

Juni 2025

Autorin:  
Julia Herzog

Betreuungsperson:  
Lic. phil. hum. Franziska Burren

Praxispartner:  
Kanton Zürich, Amt für Arbeit  
Annemarie Rusch

## Abstract

Die Personalberatenden eines regionalen Arbeitsvermittlungszentrums (RAV) haben den Auftrag arbeitslose Personen in den Arbeitsmarkt zu integrieren und somit das Arbeitslosenversicherungsgesetz zu vollziehen. Die Volatilität auf dem Schweizer Arbeitsmarkt führt immer wieder zu unterschiedlichen Belastungen für Personalberater:innen, was sich in einer teilweise hohen Anzahl von Dossiers, die es zu bearbeiten gilt (Caseload), manifestiert. Dies kann Stress auslösen. Die Stressforschung zeigt: Stress kann sich negativ auf die psychische und physische Gesundheit auswirken. Daher ist es notwendig zu verstehen, wie Personalberater:innen eines RAVs im Kanton Zürich ihre Arbeitsbelastung wahrnehmen und mit Stress umgehen. Das Ziel der Untersuchung besteht darin, Arbeitsstressoren und Ressourcen zu operationalisieren, zu erfassen und deren Vorkommen sowie Unterschiede zwischen den Personalberater:innen zu analysieren. Dazu wurden zwei sinngemässe Fragestellungen formuliert. Um diese zu beantworten, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt und zwölf leitfadengestützte Interviews mit Personalberater:innen durchgeführt. Die Analyse zeigt: Insbesondere psychologische sowie rollenbezogene Arbeitsstressoren wirken belastend. Ressourcen wie Autonomie, soziale Unterstützung und Erholung wirken entlastend, werden aber unterschiedlich genutzt. Zudem zeigt es sich, dass das Stressempfinden individuell ist und stark vom beruflichen Rollenverständnis abhängt. Beratend orientierte Personen erleben höhere Belastungen, während kontrollierend ausgerichtete Personen Aufgaben besser delegieren können. Die Arbeit schliesst mit einer Handlungsempfehlung, die stressreduzierende Massnahmen beinhaltet, die von den Personalberater:innen selbstständig umgesetzt werden können und durch Wirksamkeitsstudien geprüft wurden. Dazu gehören praxisorientierte Vorgehensweisen zur Aufklärungsarbeit, zur Schaffung von Rollenklarheit und zu bewusstem Pausenverhalten. Gelingt es, diese Aspekte umzusetzen, können Arbeitsstressoren nachhaltig reduziert und Ressourcen selbstwirksam gestärkt werden.

*Keywords: Stressentstehung, Arbeitsstressoren, Ressourcen, Belastung, Rollenverständnis*

Anzahl Worte Abstract: 238

Anzahl Zeichen (inkl. Leerzeichen): 106'707

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1	AUSGANGSLAGE	1
1.2	PROBLEMSTELLUNG	2
1.3	FRAGESTELLUNGEN	3
1.4	ZIEL UND AUFBAU	4
<b>2</b>	<b>THEORETISCHE FUNDIERUNG</b>	<b>5</b>
2.1	STRESSENTSTEHUNG UND DESSEN SIGNALE	5
2.1.1	<i>Frühwarnsymptome</i>	8
2.1.2	<i>Auswirkungen von Dauerstress</i>	9
2.2	ARBEITSSTRESSOREN	9
2.2.1	<i>Psychologische Arbeitsstressoren</i>	10
2.2.2	<i>Soziale Arbeitsstressoren</i>	10
2.2.3	<i>Rollenbezogene Arbeitsstressoren</i>	10
2.2.4	<i>Physische Arbeitsstressoren</i>	11
2.3	RESSOURCEN	11
2.3.1	<i>Arbeitsressourcen</i>	12
2.3.2	<i>Persönliche Ressourcen</i>	14
<b>3</b>	<b>METHODIK</b>	<b>16</b>
3.1	STICHPROBE	16
3.2	AUFBAU UND INSTRUMENTE	16
3.2.1	<i>Leitfadenerstellung</i>	17
3.2.1.1	<i>Schriftliche Expert:innenbefragung</i>	17
3.2.1.2	<i>Pretests</i>	18
3.2.2	<i>Verwendete Instrumente</i>	19
3.3	UNTERSUCHUNGSABLAUF	19
3.4	AUSWERTUNGSVERFAHREN	20
3.4.1	<i>Exploration der Transkripte</i>	20
3.4.2	<i>Entwicklung der thematischen Kategorien</i>	21
<b>4</b>	<b>ERGEBNISSE</b>	<b>23</b>
4.1	ERLEBTE ARBEITSSTRESSOREN	23
4.1.1	<i>Psychologische Arbeitsstressoren</i>	23
4.1.2	<i>Soziale Arbeitsstressoren</i>	26

## BRENNPUNKT CASELOAD

4.1.3	<i>Rollenbezogene Arbeitsstressoren</i>	26
4.1.4	<i>Physische Arbeitsstressoren</i>	28
4.1.5	<i>Gegenüberstellung</i>	28
4.2	ERLEBTE RESSOURCEN	29
4.2.1	<i>Arbeitsressourcen</i>	29
4.2.2	<i>Persönliche Ressourcen</i>	30
4.2.3	<i>Gegenüberstellung</i>	32
<b>5</b>	<b>DISKUSSION</b>	<b>33</b>
5.1	BEANTWORTUNG DER FRAGESTELLUNGEN	33
5.2	HANDLUNGSEMPFEHLUNG	38
5.3	LIMITATIONEN	39
5.4	AUSBLICK	40
5.5	FAZIT	40
	<b>VERZEICHNISSE</b>	<b>42</b>
	LITERATURVERZEICHNIS	42
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	45
	HILFSMITTELVERZEICHNIS MIT VERWENDUNGSZWECK	46

# 1 Einleitung

Die Diskussion über Stress, seine Entstehung und den persönlichen Umgang damit hat in vielen Bereichen des Alltags Einzug gehalten. Stress ist gleichermaßen Thema auf der politischen Bühne, bei Familienfeiern und Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Vor rund 40 Jahren entstand die Annahme, dass Stress mit einem Wechselspiel aus belastenden Stressoren, unterstützenden Ressourcen und der individuellen Interpretation der Situation zu tun hat (Lazarus & Folkman, 1984). Die Gesundheitsförderung Schweiz thematisierte in ihrem aktuellen *Job-Stress-Index* (2022) explizit die arbeitsbezogenen Stressoren (im Index als Belastungen bezeichnet) und Ressourcen am Arbeitsplatz in der Schweiz. Der Index zeigte zwar, dass die Belastungen und Ressourcen im Durchschnitt im Gleichgewicht sind. Die Belastungen sind aber dennoch generell hoch und sogar höher als bei den Erhebungen in den Jahren 2014 und 2016.

Arbeitsbezogener Stress führt nicht nur zu psychischen und physischen Problemen, sondern verursacht auch wirtschaftliche Kosten von rund 6,5 Milliarden Franken jährlich (Gesundheitsförderung Schweiz, 2022). Damit ist Stress nicht nur ein individuelles, sondern auch ein gesamtgesellschaftliches Problem, das es wert ist, näher untersucht zu werden.

Die vorliegende Bachelor Thesis ist eingebettet im Studiengang *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie* an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Projektpartner dieser Thesis ist das *Amt für Arbeit* des Kantons Zürich, das insgesamt 16 regionale Arbeitsvermittlungszentren (RAV) betreibt. Der Fokus dieser Untersuchung liegt auf einem davon.

## 1.1 Ausgangslage

RAV Personalberatende (PBs) haben den Auftrag arbeitslose Personen in den Arbeitsmarkt zu integrieren und somit das Arbeitslosenversicherungsgesetz zu vollziehen (A. Rusch, persönl. Mitteilung, 25.11.2024). Durch die Volatilität auf dem Arbeitsmarkt kommt es immer wieder zu unterschiedlichen Belastungen für die PBs (A. Rusch, persönl. Mitteilung, 25.11.2024). Eine hohe Volatilität im Kontext der Arbeitsvermittlungszentren bedeutet, dass sich die Anzahl der zu bearbeitenden Dossiers (Caseload) ständig verändert. Somit können sich auch die Anforderungen an die PBs schnell wandeln und sie müssen sich häufiger an neue Bedingungen anpassen. (A. Rusch, persönl. Mitteilung, 25.11.2024). Ein hoher Caseload kann als Belastung empfunden werden, wobei dies innerhalb der Belegschaft unterschiedlich wahrgenommen wird (Kanton Zürich, 2024).

Dieses Fazit ergibt sich aus der aktuellen Personalbefragung gemäss Abbildung 1. Die Ergebnisse der in dieser Arbeit untersuchten RAV-Stelle sind rot dargestellt.

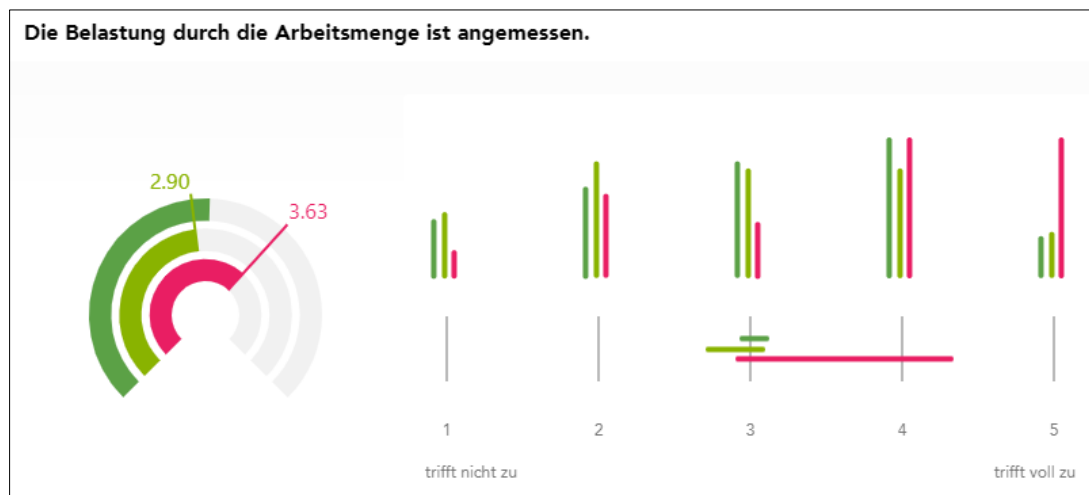


Abbildung 1. Auszug Personalbefragung; das in dieser Arbeit untersuchte RAV in rot (Kanton Zürich, 2024)

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse der Personalbefragung, welche im November 2024 durchgeführt wurde, dass die PBs des untersuchten RAVs dennoch grundsätzlich eine hohe Arbeitsmotivation verspüren und sich gerne über das Geforderte hinaus engagieren (Kanton Zürich, 2024).

## 1.2 Problemstellung

Während einige PBs die veränderliche Dynamik als herausfordernd, aber bewältigbar empfinden, kann sie für andere eine erhebliche Belastung darstellen, die sich als Stressempfinden äussert (Kanton Zürich, 2024). Stress kann sich negativ auf die psychische und physische Gesundheit der PBs auswirken. Vor allem langanhaltender Stress kann unter anderem die Arbeitsmotivation reduzieren (Myers, 2014). Dies könnte dazu führen, dass die positive Bewertung der Arbeitsmotivation in zukünftigen Personalbefragungen sinkt. Infolgedessen könnte sich zudem die Leistungsbereitschaft minimieren (Myers, 2014). Auch kann langanhaltender Stress am Arbeitsplatz das Wohlbefinden erheblich beeinträchtigen, was sich häufig im Verhalten zeigt (Myers, 2014). Stress äussert sich beispielsweise in innerer Unruhe, hastigem Verhalten oder einer erhöhten Konfliktbereitschaft (Myers, 2014). Zudem können emotionale Erschöpfungszustände auftreten, welche sich durch dauerhafte Müdigkeit, geringe Belastbarkeit oder Krankheit sichtbar machen (Myers, 2014).

Die psychische und physische Gesundheit ist nicht nur relevant für das individuelle Wohlbefinden und die Leistung der Mitarbeitenden. Auch im Leitbild des Amts für Wirtschaft und Arbeit wird erwähnt, dass die Gesundheit der Mitarbeitenden zu ihren Führungsgrundsätzen gehört (Kanton Zürich, 2020).

Somit ist es für den Praxispartner relevant sich mit dem Thema Arbeitsstress auseinanderzusetzen. Bisher gibt es jedoch keine wissenschaftlichen Erkenntnisse darüber, welche spezifischen Stressoren und Ressourcen für PBs in diesem konkreten volatilen Umfeld besonders relevant sind und wie diese das Stresserleben beeinflussen. Insbesondere ist unklar, welche Stressoren als besonders belastend empfunden werden in Zeiten mit hohem Caseload.

Die Thesis ist im Bereich der *Psychologie der betrieblichen Gesundheitsförderung* (BGF) eingebettet. Das BGF ist ein Teilbereich der Arbeitspsychologie und beschäftigt sich damit, wie psychologische Erkenntnisse genutzt werden können, um die Gesundheit von Mitarbeitenden in Unternehmen zu fördern (Ulrich & Wülser, 2018). Der Fokus der Thesis liegt dabei primär auf der Verhaltensprävention. Diese zielt darauf ab, die eigenen gesundheitsschützenden und gesundheitsfördernden Verhaltensweisen der Mitarbeitenden zu stärken, indem man Stressoren reduziert und Ressourcen stärkt (Ulrich & Wülser, 2018). Diese Abgrenzung wurde gewählt, da es laut Annemarie Rusch, der Ansprechpartnerin für die Bachelor Thesis und Mitarbeiterin des Kantons Zürich, nicht möglich ist, den Caseload zu verändern (A. Rusch, persönl. Mitteilung, 25.11.2024).

### **1.3 Fragestellungen**

Auf Grundlage der bisherigen Ausführungen lassen sich zwei Fragestellungen ableiten. Die erste davon lautet:

*Wie erleben Personalberater:innen in einem regionalen  
Arbeitsvermittlungszentrum (RAV) im Kanton Zürich ihr Stressempfinden?*

Die Fragestellung zielt darauf ab, Einblicke in die subjektive Wahrnehmung von Personalberater:innen zu gewinnen. Es wird untersucht, wie sie Stress erleben, welche Stressoren dabei belastend und welche Ressourcen entlastend wirken.

Die Personalbefragung des vergangenen Jahres hat ergeben, dass einige PBs trotz hoher Arbeitsbelastung weniger Stress empfinden als andere. Dies deutet darauf hin, dass persönliche Bewältigungsstrategien eine Rolle spielen. Um besser zu verstehen, welche dieser Strategien zur Stressbewältigung beitragen, soll daher zusätzlich untersucht werden:

*Welche Bewältigungsstrategien setzen jene Personalberater:innen ein,  
die ein geringes Stresserleben haben?*

Das Ziel dieser Fragestellung ist es, individuelle Bewältigungsstrategien zu identifizieren, die als hilfreich wahrgenommen werden und von denen auch andere PBs profitieren können.

Diese zwei Fragestellungen ermöglichen eine fundierte Untersuchung der Stressoren, Ressourcen und Bewältigungsmechanismen von PBs in einem volatilen Arbeitsumfeld.

## **1.4 Ziel und Aufbau**

Das Ziel der Bachelor Thesis besteht darin, die Arbeitsstressoren und Ressourcen der PBs eines RAVs im Kanton Zürich systematisch zu operationalisieren, erfassen und analysieren. Dabei stützt man sich auf wissenschaftliche Erkenntnisse sowie auf selbst erhobene Daten in Form von Interviews. Auf dieser Grundlage soll eine praxisorientierte Handlungsempfehlung formuliert werden, die von den PBs selbständig (verhaltenspräventiv) umgesetzt werden kann. Die Handlungsempfehlung soll Massnahmen enthalten, die dazu dienen, die ermittelten Stressoren zu reduzieren und Ressourcen zu stärken. Somit wird auch Aufklärungsarbeit geleistet, damit die PBs den Umgang mit Belastung und Stress selbstwirksam verbessern können.

Der Aufbau der Arbeit ist wie folgt gegliedert: Zunächst werden relevante Begriffe und Modelle erklärt, um eine theoretische Fundierung zu den Themen Stress, Stressentstehung, Ressourcen und Stressoren zu schaffen. Im Methodikteil wird anschliessend die Vorgehensweise zur Datenerhebung und -auswertung erläutert, danach werden die Interviews im Ergebnisteil ausgewertet. Im Diskussionsteil werden die Ergebnisse schliesslich analysiert und interpretiert, die Fragestellungen beantwortet und eine Handlungsempfehlung abgegeben.

## 2 Theoretische Fundierung

Die in diesem Hauptkapitel vorgestellten theoretischen Grundlagen sind in drei Unterkapitel unterteilt. Um eine systematische Arbeitsweise sicherzustellen und die Fragestellungen beantworten zu können, legt die Autorin zunächst den Fokus auf eine präzise Definition von Stress, dessen Entstehung und potenziellen Auswirkungen. In den weiteren Unterkapiteln werden die damit verbundenen Konstrukte der Arbeitsstressoren und Ressourcen erläutert.

### 2.1 Stressentstehung und dessen Signale

Stress ist ein vielfältiges Konzept, das je nach Kontext unterschiedlich definiert wird. Vom umgangssprachlichen *Arbeitsstress* hin zum *Beziehungsstress* wird Stress bereits seit Mitte des 20. Jahrhunderts auch aus verschiedenen wissenschaftlichen Blickwinkeln erforscht (Kaluza, 2023). Im Rahmen dieser Bachelor Thesis beschäftigt man sich mit der psychologischen Stressforschung im Arbeitskontext.

Gemäss *Dorsch. Lexikon der Psychologie* wird Stress als «eine subj. unangenehm empfundene Situation, von der eine Person neg. beeinflusst wird» beschrieben (Wirtz, 2017). Auch das *Wörterbuch der Psychologie* definiert den Stresszustand dementsprechend (Fröhlich, 2005). Inwiefern Stress jedoch in seiner Entstehung definiert wird, ist in stetem Wandel.

Eine der frühesten Stresstheorien stammt von Selye (1946). Er beschreibt in seinem *Generellen Adaptationssyndrom* (GAS) Stress als eine physiologische Reaktion des Körpers auf externe Anforderungen (Selye, 1946). Diese externen Anforderungen bezeichnet er als *Stressoren* und beschreibt diese als Reize, die Stressreaktionen auslösen (Selye, 1946). Die Stressreaktion verläuft gemäss dem GAS in drei Phasen: Zuerst erfolgt die *Alarmreaktion*, in der der Körper unter anderem den Herzschlag erhöht und somit Energie mobilisiert. In der darauffolgenden *Widerstandsphase* wird versucht den Stressor längerfristig zu bewältigen, indem man die Anforderung bewältigt und in der letzten Phase, der *Erschöpfungsphase*, ist die Energie verbraucht und der Körper muss sich erholen. Selyes (1946) Verständnis von Stress fokussiert sich somit stark auf eine biologische Sichtweise. Die Vernachlässigung von psychologischen und sozialen Aspekten von Stress führte bereits zu Kritik (Lehmann, 2003). Dennoch wird diese Theorie, wie auch die nachfolgend erwähnte Theorie, hier erwähnt, da sie wichtige Meilensteine in der Stressforschung darstellen (Kauffeld, 2019).

Im Gegensatz zu Selye (1946) verlagerte Lazarus (1966) den Fokus auf die kognitive Bewertung und entwickelte das *Transaktionale Stressmodell*. Stress wird gemäss dieser Theorie als Ergebnis einer Wechselwirkung zwischen Individuum und Umwelt verstanden, wobei die

individuelle Interpretation der Anforderung entscheidend ist (Lazarus, 1966). Die Entstehung von Stress wird auch hier als ein prozesshafter Vorgang verstanden, der sich in drei Phasen unterteilen lässt: In der *primären Bewertung* entscheidet das Individuum, ob der Stressor für sie relevant ist, ob beispielsweise persönliche Ziele oder Motive bedroht sind. Falls dem so ist, wird in der *sekundären Bewertung* intuitiv geprüft, ob man die nötigen *Ressourcen* hat, um den Stressor bewältigen zu können. Ressourcen werden in diesem Kontext als äussere Hilfen, Fähigkeiten oder Selbstvertrauen verstanden. Die Theorie besagt: Wer nicht genügend Ressourcen besitzt, erlebt Stress. So wendet das Individuum nun in der dritten Phase, der *Coping Phase*, Bewältigungsstrategien an, um den Stress zu reduzieren (Lazarus, 1966). In einer erweiterten Version der Theorie legte Lazarus gemeinsam mit Folkman (1984), zwei zentrale Formen von Coping fest: Das *problemorientierte Coping*, welches direkte Massnahmen nennt, um die stressige Situation zu verändern, beispielsweise mittels einer To-Do-Liste. Die andere Form des Copings ist das *emotionsorientierte Coping*, welches Strategien meint, um mit emotionalen Reaktionen mit dem Stress umzugehen, beispielsweise durch gutes Zureden.

Aktuellere Forschungen erweitern die Modelle von Selye (1946) und Lazarus (1966), behalten Begrifflichkeiten wie Stressoren und Ressourcen bei und bieten differenziertere Erklärungen. Kahn und Byosiere (1992) sehen Stressoren und Ressourcen als verwandte Konzepte, die jedoch nicht komplett abhängig voneinander sind. Die reine Absenz von Ressourcen führe nicht automatisch zu Stress. Sie kritisieren zudem auch die Einfachheit der prozesshaften Stressmodelle. Stressentstehung sei nicht nur eine Reaktion auf äussere Stressoren, sondern ein dynamischer Prozess. Kahn und Byosiere (1992) betonen zudem, dass ihre Forschung eine wichtige Grundlage für die betriebliche Gesundheitsförderung bietet, da sie es ermöglicht, gezielt auf die Reduzierung von Stressoren und die Stärkung von Ressourcen hinzuarbeiten. Die praxisorientierte Anwendung dieser Theorie auf die betriebliche Gesundheitsförderung unterstreicht die Relevanz für das Thema der vorliegenden Bachelor Thesis. Dennoch muss als Kritikpunkt erwähnt werden, dass die Annahmen von Kahn und Byosiere (1992) empirisch nur begrenzt validierbar sind (Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001).

Ähnlich wie Kahn und Byosiere (1992) sieht auch Semmer (2007), ein Schweizer Stressforscher, Stress als einen dynamischen Prozess, der durch die Interaktion zwischen Person und Kontext entsteht und von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird. Er führt zudem den *Belastungs-Erholungs-Zyklus* ein, der zeigt, dass sich Stress über die Zeit hinweg kumuliert, wenn Erholungsphasen ausbleiben (Semmer, 2007). In diesem Sinne bestätigt es die Annahme, dass man Stress nicht nur einfach bewältigen kann, indem man mehr und mehr Ressourcen einsetzt. Dennoch sehen beispielsweise Sonntag und Fritz (2007) dieser Verallgemeinerung kritisch gegenüber, da

sie besagen Erholung sei sehr individuell. Des Weiteren können alle der bisher erwähnten Theorien und Modelle insofern kritisiert werden, dass sie im digitalen Zeitalter unzureichend erforscht sind und somit eine Forschungslücke darstellen (Pfeffer, 2018).

Vergleicht man die vier erwähnten Stresstheorien, entwickelt in einer Zeitspanne von knapp 60 Jahren, so zeigen sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede. Während Selye (1946) eine rein körperliche Perspektive auf Stressoren vertritt, legt Lazarus (1966) Wert auf kognitive Prozesse und besagt, dass Stress das Resultat von persönlichen Bewertungen ist. Kahn und Byosiere (1992) erweitern den Blick auf externe und interne Ressourcen, während Semmer (2007) den Kontext und die Erholungsprozesse integriert. All diese Aspekte fasst Kaluza (2023) integrativ zusammen in seinem *Anforderungs-Ressourcen-Modell*, dessen Komponenten in Abbildung 2 dargestellt werden.

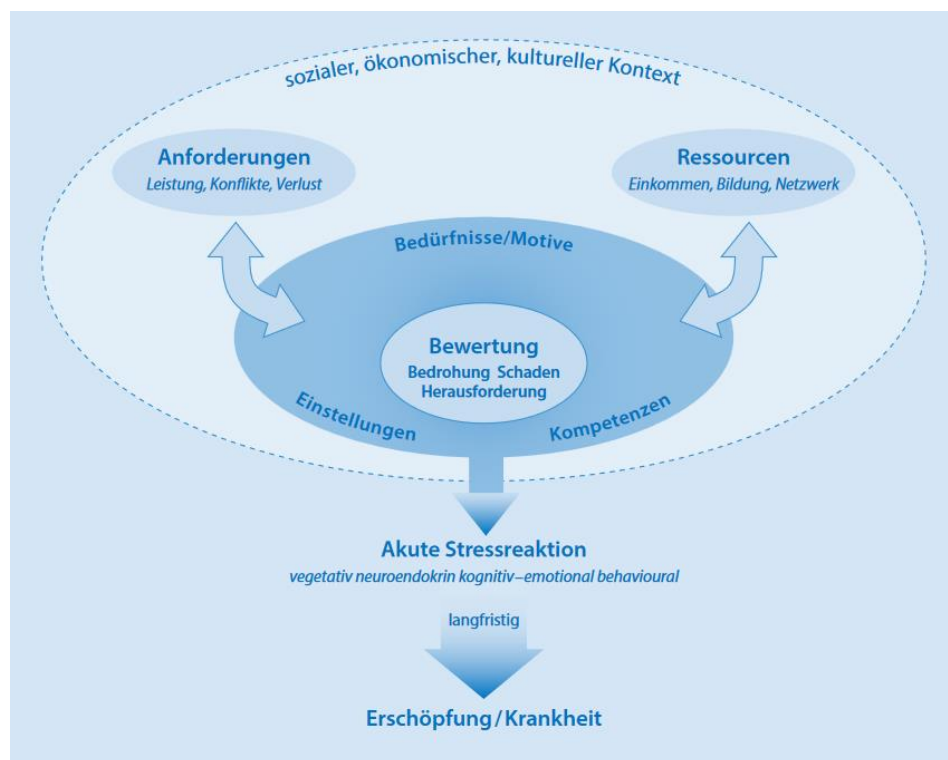


Abbildung 2. Anforderungs-Ressourcen-Modell (Kaluza, 2023, S. 71)

Das Modell basiert auf dem Grundgedanken, dass Stress und Gesundheit im Arbeitskontext aus einem dynamischen Zusammenspiel von Anforderungen und Ressourcen entstehen (Kaluza, 2023). Es ist aktuell, praxisorientiert und wird im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung eingesetzt (Kaluza, 2023), daher ist es im Kontext des Kapitels *Stressentstehung* für die vorliegende Bachelor Thesis besonders relevant zu erwähnen.

Anforderungen umfassen dabei physische, psychische oder soziale Belastungen, wie beispielsweise Leistungsdruck, soziale Konflikte oder Verluste. Ressourcen hingegen sind persönliche, soziale oder organisationale Schutzfaktoren, die dabei helfen, mit Anforderungen umzugehen (Kaluza, 2023). Entscheidend ist, wie die betroffene Person die Situation kognitiv bewertet, etwa als Herausforderung oder Bedrohung. Diese Bewertung wird maßgeblich durch die eigenen Bedürfnisse und Einstellungen beeinflusst. Ein Ungleichgewicht, bei dem Anforderungen die verfügbaren Ressourcen (z.B. eigene Kompetenzen) übersteigen, kann zu Stressreaktionen und langfristig zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Umgekehrt fördert eine günstige Balance zwischen Anforderungen und Ressourcen das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit (Kaluza, 2023).

Des Weiteren wird hier auf das *Belastungs-Beanspruchungs-Konzept* verwiesen (Rohmert & Rutenfranz, 1975). Dieses basiert auf der Annahme, dass es bei jedem Arbeitsplatz Beanspruchungen gibt, die auf alle dort arbeitenden Personen einwirken. Die individuelle Reaktion darauf variiert jedoch je nach persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten. So kann es durchaus vorkommen, dass Personen, die denselben Anforderungen oder Stressoren ausgesetzt sind, diese als unterschiedlich belastend wahrnehmen (Rohmert & Rutenfranz, 1975).

Nebst der Entstehung von Stress erklärt Kaluza (2012) zudem, inwiefern sich akute Stressreaktionen sichtbar machen und wie sie sich langfristig auswirken können. Diese beiden Komponenten werden in den nächsten zwei Unterkapiteln erläutert.

### **2.1.1 Frühwarnsymptome**

Stressreaktionen führen zu einer allgemeinen Aktivierung, die eine Person auf drei Beanspruchungsebenen erleben kann: Auf der psychischen Ebene, der Verhaltensebene und auf der körperlichen Ebene (Kaluza, 2012). Auf der psychischen Ebene wird Stress oftmals als innere Unruhe, Nervosität, Grübeln oder Gereiztheit empfunden. Auf der Verhaltensebene zeigt sich Stress in hastigem, unkoordiniertem Verhalten oder einem konfliktreichen Umgang mit anderen. Auf der körperlichen Ebene erleben gestresste Personen oftmals Schlafstörungen, Herzrasen, Kopfschmerzen, Verspannungen oder Magen-Darm-Beschwerden (Kaluza, 2012). Häufig verstärken sich die körperlichen, verhaltensbezogenen und emotionalen Reaktionen auf Stress gegenseitig, was zu einer Intensivierung oder Verlängerung der Stressreaktion führen kann (Kaluza, 2012). Das könnte beispielsweise so aussehen: Erhöhter Caseload als Anforderung bei der Arbeit kann zu Stress führen. Die damit einhergehende körperliche Anspannung kann das Gefühl der Stressreaktion

verstärken. Durch unkonzentriertes Arbeiten werden mehr Fehler gemacht, wodurch der Stress weiter anwächst. So bleibt die Stressreaktion länger bestehen oder wird sogar stärker.

Wichtig zu betonen ist, dass nur eine durch einen Stressor ausgelöste Aktivierung an sich, nicht gesundheitsschädlich ist. Eine kurzfristige Aktivierung im Sinne eines *akuten Stress*, der von einer Phase der Entspannung abgelöst wird, wirkt leistungssteigernd und kann motivierend sein (Kaluza, 2012).

### **2.1.2 Auswirkungen von Dauerstress**

Somit entsteht die Frage, ab wann genau von gesundheitsschädlichem Stress gesprochen werden kann. Stress wird dann kritisch und gesundheitsschädlich, wenn keine ausreichenden Erholungsphasen erfolgen und der Stress *chronisch* wird (Kaluza, 2023). Der Körper bleibt dann dauerhaft in einem Zustand erhöhter Alarmbereitschaft. Statt Adrenalin, für kurzfristige Maximalaktivierung, auszuschütten, produziert der Körper nun vermehrt Cortisol, ein Hormon welches über lange Zeit hinweg das Immunsystem schwächt (Kaluza, 2023). Zudem verliert der Organismus bei anhaltendem Stress seine Fähigkeit zur Selbstregulation, sodass es selbst in stressfreien Phasen schwerfällt, in einen Zustand der Ruhe und Erholung zurückzukehren (Kaluza, 2023).

Chronischer Stress enthält alle im Kapitel 2.1.1 erwähnten Signale und kann letztlich ernsthafte Erkrankungen begünstigen, darunter Erschöpfungszustände, Depressionen, Angststörungen, Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen. Daher ist es wichtig, frühzeitig geeignete Strategien zur Stressbewältigung zu entwickeln (Kaluza, 2023).

## **2.2 Arbeitsstressoren**

Der Begriff des Stressors wurde, wie bereits im Kapitel 2.1 beschrieben, von Selye (1946) geprägt. Er beschreibt den Stressor als einen externen Reiz, der das biologische Gleichgewicht herausfordert (Selye, 1946). Kaluza (2023) beschreibt Stressoren als «Bedingungen, die Stressreaktionen auslösen» (Kaluza, 2023, S. 46). Und in *Dorsch. Lexikon der Psychologie* werden Stressoren als Stressauslöser im Sinne eines von aussen eingehenden psychosozialen Belastungsfaktors dargestellt (Wirtz, 2017). In der vorliegenden Arbeit wird letztere Definition verwendet, da sie einerseits den Begriff der Belastung enthält und andererseits angibt, dass Stressoren verschiedene Dimensionen aufweisen. Da sich die vorliegende Bachelor Thesis zudem auf den Arbeitskontext fokussiert, wird vornehmlich von *Arbeitsstressoren* gesprochen.

Kaluza (2023) nannte drei Dimensionen von Arbeitsstressoren: eine psychologische, eine soziale und eine physische Dimension. Gemäss Cunningham und Black (2021) kommt noch eine vierte, die rollenbezogene Dimension, dazu. Diese vier Dimensionen werden nachfolgend erläutert.

### **2.2.1 Psychologische Arbeitsstressoren**

Psychologische Arbeitsstressoren umfassen arbeitsbezogene Unsicherheiten, wie zum Beispiel Arbeitsplatzunsicherheit, befristete Arbeitsverhältnisse oder ständige Umstrukturierungen. Ausserdem zählen auch die Höhe der Arbeitsbelastung (z.B. Überstunden, enge Deadlines oder zu viele Aufgaben gleichzeitig) sowie die Emotionsarbeit zu den psychologischen Arbeitsstressoren. Denn Arbeitsaufgaben können häufig emotionale Anforderungen an die Mitarbeitenden stellen, beispielsweise das Erfordernis, stets freundlich und empathisch gegenüber Kund:innen zu sein, trotz eigener Belastungen (Cunningham & Black, 2021).

### **2.2.2 Soziale Arbeitsstressoren**

Soziale Arbeitsstressoren beziehen sich auf Faktoren, die aus zwischenmenschlichen Beziehungen und sozialen Aspekten am Arbeitsplatz entstehen (Cunningham & Black, 2021). Sie umfassen soziale Konflikte, wie beispielsweise Streit oder Mobbing. Auch gelten Verantwortlichkeiten für andere zu sozialen Arbeitsstressoren (Cunningham & Black, 2021), indem man zum Beispiel die Erwartung der Teammitglieder erfüllen möchte. Darüber hinaus kann auch ein negatives Verhältnis mit der vorgesetzten Person als sozialer Arbeitsstressor gelten (Gesundheitsförderung Schweiz, 2022), beispielsweise durch schlechtes Führungsverhalten, unklare Kommunikation oder unfaire Behandlung.

### **2.2.3 Rollenbezogene Arbeitsstressoren**

Rollenbezogene Arbeitsstressoren sind Faktoren, die aus den Anforderungen und Erwartungen an eine bestimmte Rolle am Arbeitsplatz resultieren (Cunningham & Black, 2021). Dies kann Rollenunklarheiten beinhalten, die sich beispielsweise in unklaren Rollenverständnissen oder unklaren Leistungs- oder Verhaltenserwartungen manifestieren. Ein weiterer rollenbezogener Arbeitsstressor stellt auch der Rollenkonflikt dar. Dieser zeigt sich in Konflikten zwischen beruflichen und familiären Verpflichtungen (Cunningham & Black, 2021). Der Job-Stress-Index (2022) erwähnt zudem arbeitsorganisatorische Probleme als Arbeitsstressoren, welche sich in unklaren Arbeitsprozesse, Aufgabenverteilung und Arbeitszeiten zeigen.

### 2.2.4 Physische Arbeitsstressoren

Physische Arbeitsstressoren sind Faktoren, die das körperliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden beeinträchtigen können. Cunningham und Black (2021) nennen als Beispiele Lärm, schlechte Luft, Zugluft oder extreme Temperaturen (z.B. zu hohe oder zu tiefe Temperaturen am Arbeitsplatz). Auch schlechte Beleuchtung, ergonomische Mängel und körperliche Belastung durch einseitige Körperhaltungen, können physische Arbeitsstressoren darstellen (Kaluza, 2023).

*Persönliche Stressverstärker* wie beispielsweise Perfektionismus, mangelndes Selbstbewusstsein oder hohe Selbstkritik sind keine Arbeitsstressoren per se, da sie keine externen Faktoren darstellen, können diese aber verstärken (Kaluza, 2012).

Die Reflexion über Arbeitsstressoren und persönliche stressverstärkende Einstellungen ermöglicht es, Handlungsspielräume zu erkennen (Kaluza, 2012), zum Beispiel durch die Nutzung von Ressourcen.

## 2.3 Ressourcen

Der Ressourcen-Begriff wurde in Kapitel 2.1 eingeführt und wird hier nun näher erläutert. Ähnlich wie Lazarus (1966) sieht auch Kaluza (2023) die Ressource als einen «protektiven Faktor» (Kaluza, 2023, S. 60), der einer Person bei der Auseinandersetzung mit Stressoren dient. Ein ähnlicher Begriff findet sich in *Dorsch. Lexikon der Psychologie*, wo die Ressource im Kontext von Stressoren als gesundheitsbezogene Ressource beschrieben wird (Wirtz, 2017).

In dieser Arbeit wird stets von *Ressourcen* gesprochen und dabei die Definition von Bakker und Demerouti (2007) verwendet, da sie die differenzierteste ist. Ressourcen stellen dabei das Gegengewicht zu den Stressoren dar. Sie helfen, Ziele zu erreichen, können Stressoren abmildern und die persönliche Entwicklung fördern (Paulsen & Kortsch, 2020). Dieses Verständnis für den Ressourcen-Begriff stammt aus dem *Job-Demands-Resources-Modell* (Bakker & Demerouti, 2007). Das Modell unterscheidet zwischen Anforderungen, im Sinne von Arbeitsstressoren, und Ressourcen. Genauso wie bei Kaluza (2023) besteht hier die Annahme: Wenn die Anforderungen hoch sind und die Ressourcen fehlen, kann die Situation zu Stress und Erschöpfung führen. Werden hingegen ausreichend Ressourcen bereitgestellt, fördern sie die berufliche Leistung. Das Modell betont des Weiteren, dass Ressourcen als Puffereffekt zwischen Stressoren und Stresserleben dienen können (Bakker & Demerouti, 2007).

Das Modell erhält sowohl Anerkennung als auch Kritik. Dies zeigen diverse Einzelstudien, die die Annahmen des Modells bestätigen. Beispiele hierfür sind Arbeiten von Bakker & Sanz-

Vergel (2013) sowie von Prem, Ohly, Kubicek und Korunka (2017). Auch eine Metaanalyse spricht für das Job-Demands-Resources-Modell (Crawford, LePine & Rich, 2010). Kritisiert wird jedoch, dass das Modell die subjektive Bewertung vernachlässigt, denn individuelle Werthaltungen und Bedürfnisse beeinflussen, wie eine Situation wahrgenommen wird (Höge & Schnell, 2012).

Im Jahr 2017 wurde das Job-Demands-Resources-Modell erweitert. Dabei erfolgte eine Unterscheidung zwischen zwei Arten von Ressourcen: den *Arbeitsressourcen* sowie den *persönlichen Ressourcen* (Bakker & Demerouti, 2017). In den folgenden beiden Unterkapiteln werden die zwei Arten von Ressourcen vorgestellt. Darüber hinaus werden ausgewählte Massnahmen vorgestellt, die den Einsatz von Ressourcen zur Stressbewältigung unterstützen, ergänzt durch eine Darstellung des jeweiligen Forschungsstands.

### **2.3.1 Arbeitsressourcen**

Arbeitsressourcen umfassen verschiedene Aspekte der Arbeitssituation. Als externe Ressourcen stammen sie stets aus dem Arbeitsumfeld und können auf vielfältige Weise dazu beitragen, Arbeitsziele zu erreichen oder arbeitsbedingte Anforderungen zu verringern (Bakker & Demerouti, 2017).

Zu den Arbeitsressourcen zählen unter anderem Karrierechancen, die Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung bieten, wie Beförderungen oder Weiterbildungen (Bakker & Demerouti, 2017).

Soziale Unterstützung, die nebst Bakker und Demerouti (2017) auch von Kahn und Byosiere (1992) betont wurde, gilt als wichtige Arbeitsressource. Dies zeigt sich auch in einer Studie, worin untersucht wurde, wie sich soziale Unterstützung in einer stressreichen Situation auf die physiologische Reaktion auswirkt. Die Ergebnisse zeigten, dass Männer sowie Frauen von sozialer Unterstützung profitieren, vor allem aber Männer ein geringeres Cortisol-Level aufweisen, wenn sie soziale Unterstützung erfahren (Kirschbaum, Klauer, Philipp & Hellhammer, 1995). Soziale Unterstützung umfasst den Rückhalt und die Hilfe von Mitarbeitenden oder Vorgesetzten, beispielsweise wenn Mitarbeitende direkte und praktische Hilfe bei Aufgaben anbieten (instrumentelle Unterstützung), sich gegenseitig bei der Lösung komplexer Aufgaben unterstützen (informationelle und evaluative Hilfe) oder Trost spenden (emotionale Hilfe) (Holz, Zapf & Dormann, 2004).

Des Weiteren gilt auch Rollenklarheit als Arbeitsressource und bedeutet, dass Arbeitnehmende genau wissen, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu ihrem Tätigkeitsbereich gehören (Bakker & Demerouti, 2017). Rollenklarheit kann gestärkt werden durch regelmässige Personalgespräche, in welchen man Unklarheiten über Zuständigkeiten ansprechen

kann (Kauffeld, 2019). Aber auch in Team-Workshops können Rollenverständnisse und Grenzen der Verantwortlichkeiten geklärt werden (Gross, 2018). Gross (2018) schreibt zum Thema Rollenverständnis (hier Selbstverständnis genannt):

Während mit Teilnehmern und Auftraggebern über ihre Bedürfnisse und Erwartungen diskutiert, gestritten und verhandelt werden kann, löst die Komplexität der Situation auch Suchbewegungen in Richtung des eigenen moderativen Selbstverständnisses aus. Früher oder später braucht es eine Haltung bezüglich einiger Grundsatzfragen. *Welche der an mich gerichteten Erwartungen kann und will ich überhaupt erfüllen? Worin besteht die Verantwortung, wo liegen die Grenzen? Wie gehe ich mit den unterschiedlichen Bedürfnissen der Prozessbeteiligten angemessen um? Was davon sollte ich wann zur Sprache bringen? Worüber lohnt es sich auch zu schweigen? Was heisst das konkret für die Rollengestaltung und das Verhalten als Moderator später im Prozess? Wie kann man der Vielzahl von Erwartungen angemessen und professionell gegenüberstehen? Wo muss man Einhalt gebieten? Was tun, wenn ich plötzlich nicht mehr nur als Prozessverantwortlicher gefragt bin, sondern auch inhaltliche Bewertungen abgeben soll?* (S.142)

Obwohl die Beantwortung dieser Fragen weder kurz noch eindeutig ausfällt, erweist sie sich dennoch als hilfreich bei Rollenunklarheiten, da sie einen praktischen Nutzen hat: Sie fördert die Auseinandersetzung mit der eigenen Positionierung (Gross, 2018).

Eine weitere Arbeitsressource ist Feedback. Feedback, insbesondere in Form von wertschätzender Rückmeldung, hilft dabei, Stärken und Verbesserungsbereiche zu erkennen und sich weiterzuentwickeln (Bakker & Demerouti, 2017).

Die Arbeitsressource der Autonomie bezieht sich auf den Handlungsspielraum, den Mitarbeitende bei der Erledigung ihrer Aufgaben haben, wie die Freiheit und Selbstverantwortung, den eigenen Arbeitsablauf selbst zu gestalten. Autonomie kann beispielsweise via *Job Crafting* angepasst werden, indem Mitarbeitende ihre Aufgaben, Beziehungen und die Wahrnehmung ihrer Arbeit bewusst verändern, um sie besser an ihre Stärken, Interessen und Werte auszurichten (Bakker & Demerouti, 2017). Der aktuelle Forschungsstand zum Thema Job Crafting zeigt, dass sich diese Massnahme auch empirisch bewährt hat. Dies zeigt sich in einer Metaanalyse aus dem Jahr 2019 (Oprea, Barzin, Vîrgă, Iliescu & Rusu, 2019).

Darüber hinaus zählen auch zeitliche und organisationale Arbeitsressourcen dazu: Zeitliche Arbeitsressourcen, wie flexible Arbeitszeiten oder Pausen, ermöglichen eine bessere Erholung und Anpassung an individuelle Bedürfnisse. Diverse Wirksamkeitsstudien zeigen, dass schon kleine

Veränderungen im Pausenverhalten grosse Auswirkungen auf die psychische Gesundheit und Produktivität haben können (Ulrich und Wülser, 2018; Fritz, Lam & Spreitzer, 2011). Ulrich und Wülser (2018) betonen dabei die Bedeutung der Pausenqualität, also ob die Pause als erholsam erlebt wird. Eine andere Forschungsgruppe untersuchte konkret die Wirkung von Mittagspausen (Sianoja, Kinnunen, De Bloom, Korpela & Geurts, 2016). Sie fanden heraus, dass besonders Mittagspausen mit räumlicher Distanz zum Arbeitsplatz, zum Beispiel Spaziergänge in der Natur, zu mehr Erholung, besserer Stimmung und reduzierter Erschöpfung am Nachmittag führen. Fritz, Lam und Spreitzer (2011) unterstreichen in ihrer Studie die Wirksamkeit sogenannter *Microbreaks*. Das sind kurze, spontane Unterbrechungen während der Arbeit, in denen man sich dehnt, kurz aufsteht oder bewusst tief durchatmet. Bereits diese Art von Pausen steigern die Energie und Konzentration (Fritz et al., 2011).

Hinsichtlich der Erholung ausserhalb des Arbeitsplatzes wird zudem auf die Erkenntnisse von Sonnentag und Fritz (2007) verwiesen. Laut ihnen ist Erholung nicht *nur* passives Nichtstun, wie beispielsweise Fernsehen. Vielmehr ist es ein aktiver Prozess, der bestimmte psychologische Bedürfnisse erfüllen muss, damit man sich wirksam von Arbeitsstress erholen kann. Dabei werden vier Erholungsbedürfnisse identifiziert: *Detachment*, *Mastery*, *Relaxation* und *Control* (Sonnentag & Fritz, 2007). Mit dem Begriff *Detachment* ist das mentale Abschalten gemeint. Der Arbeitstag muss innerlich abgeschlossen werden, wenn man nach Hause geht. Das heisst: keine kreisenden Gedanken. Ein weiteres Erholungsbedürfnis ist *Mastery*, das bedeutet, dass man Erfolgserlebnisse hat oder eine Fähigkeit, die man in seiner Freizeit ausüben kann. Unter *Relaxation* versteht man ruhige Aktivitäten wie Lesen, Film schauen, Yoga oder Naturaufenthalte. Mit *Control* ist gemeint, dass man selbst entscheiden darf, wie man seine Freizeit gestaltet, unabhängig von äusseren Erwartungen (Sonnentag & Fritz, 2007).

Weitere organisationale Arbeitsressourcen beinhalten zum Beispiel klare Kommunikationsstrukturen, technische Unterstützung oder ausreichend Personal, um Arbeitslasten gerecht zu verteilen (Bakker & Demerouti, 2017).

### **2.3.2 Persönliche Ressourcen**

Persönliche Ressourcen stammen aus der Person selbst und umfassen individuelle Eigenschaften oder Fähigkeiten, die Menschen dabei unterstützen, ihre Umwelt zu kontrollieren und selbstbewusst sowie widerstandsfähig mit Herausforderungen umzugehen (Bakker & Demerouti, 2017).

Zu den nennenswertesten persönlichen Ressourcen gehören Optimismus und Selbstwirksamkeit (Bakker & Demerouti, 2017) sowie Selbstvertrauen und Resilienz (Schwarzer & Taubert, 2009).

Optimismus beschreibt eine positive Einstellung, die das Vertrauen in zukünftige Erfolgchancen stärkt (Bakker & Demerouti, 2017).

Selbstwirksamkeit ist das Vertrauen in die eigene Fähigkeit, bestimmte Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Bakker und Demerouti (2017) sowie Kahn und Byosiere (1992) betonen diesen Aspekt als eine wichtige persönliche Ressource. Selbstwirksamkeit fördert beispielsweise die Fähigkeit zur emotionalen Abgrenzung, was besonders in sozialen Berufen wichtig ist (Kaluza, 2023). Emotionale Abgrenzung bedeutet, die eigenen Gefühle zu schützen, indem man mitfühlend bleibt, ohne sich von den Emotionen anderer überwältigen zu lassen (Kaluza, 2023). Eine Studie zeigt, dass emotionale Abgrenzung praktisch gefördert werden kann, indem man durch Selbstreflexion die eigenen emotionalen Reaktionen und das eigene Rollenbewusstsein klärt. Auch klare Kommunikation hilft, indem man Kund:innen Grenzen setzt (Franke, 2020).

Im Gegensatz zur Selbstwirksamkeit ist die Ressource *Selbstvertrauen* eher eine globale Einschätzung der eigenen Person und bezieht sich nicht nur auf spezifische Fähigkeiten, sondern auf die Überzeugung, dass man grundsätzlich mit Herausforderungen umgehen kann (Schwarzer & Taubert, 2009).

Resilienz wiederum bezeichnet die Fähigkeit, sich von stressigen oder belastenden Situationen zu erholen und gestärkt daraus hervorzugehen (Schwarzer & Taubert, 2009). Um die eigene Resilienz zu stärken hilft Sport, insbesondere Ausdauersport (Piccirillo, 2019). Dies hat sich gemäss einer Wirksamkeitsstudie von Piccirillo (2019) bewährt, da Ausdauersport die Stresshormone Adrenalin und Cortisol abbaut.

Aufbauend auf den in diesem Kapitel dargestellten Definitionen, Konzepten und Modellen beschreibt das folgende Kapitel das methodische Vorgehen der Datenerhebung und -auswertung.

## 3 Methodik

Bei der vorliegenden Bachelor Thesis handelt es sich um eine qualitative Untersuchung. Dieser Forschungsansatz wurde gewählt, da er typisch ist, um subjektive Perspektiven zu explorieren, verstehen und systematisch zu erfassen (Flick, 2021). Somit ist er für die Beantwortung der Fragestellungen relevant.

### 3.1 Stichprobe

Insgesamt umfasst die untersuchte RAV-Stelle 29 Mitarbeitende, von denen 25 als Personalberater:innen (PBs) tätig sind. Angesetzt wurden 15 Interviews mit PBs. Diese Anzahl wurde gewählt, um sowohl die Anonymität der Teilnehmenden innerhalb des Teams zu gewährleisten als auch den Rahmen der Bachelor Thesis einzuhalten. Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgte durch den Praxispartner, wobei auf Diversität in Bezug auf Alter, Geschlecht und Dienstalter geachtet wurde. Personen, die in personalrechtliche Prozesse involviert sind, wurden ausgeschlossen. Alle PBs der Stichprobe haben eine Festanstellung mit einem Beschäftigungsgrad zwischen 60% und 100% und das gleiche Stellenprofil.

Vor der finalen Auswahl wurden alle potenziellen Interviewpartner:innen von der RAV-Leiterin gefragt, ob sie an der Befragung teilnehmen möchten. Aufgrund persönlicher und krankheitsbedingter Absagen von drei Personen konnten schliesslich 12 Interviews für die Auswertung berücksichtigt werden.

Es wurde bewusst darauf verzichtet, Angaben zu Geschlecht und Alter der Befragten zu erfassen. Dies dient einerseits dazu, den Mitarbeitenden ein stärkeres Gefühl der Anonymität zu vermitteln, wodurch sie sich eher öffnen können. Andererseits liegt der Schwerpunkt nicht auf der Analyse möglicher Unterschiede oder Tendenzen hinsichtlich Alter oder Geschlecht, sondern darauf, alle Meinungen gleichwertig einzubeziehen, um ein ganzheitliches Bild zu erhalten.

### 3.2 Aufbau und Instrumente

In qualitativen Forschungsdesigns werden typischerweise Interviews, Beobachtungen oder Dokumentenanalysen verwendet, da diese Methoden eine flexible und kontextbezogene Analyse ermöglichen (Flick, 2021). Auf Wunsch des Praxispartners wurden halbstrukturierte Interviews durchgeführt. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie ein systematisches Vorgehen ermöglichen und gleichzeitig Raum für spontane Folgefragen lassen (Flick, 2021). Auch Mey und Mruck (2018)

bestätigen, dass Interviews, welche mit einem halbstrukturierten Leitfaden gesteuert werden, zu systematischen Ergebnissen führen.

### **3.2.1 Leitfadenerstellung**

Die theoretischen Grundlagen aus Kapitel 2 bilden die Basis für den Inhalt des Leitfadens. Für die Literaturrecherche wurden in erster Linie ausgewählte Vorlesungsinhalte und Literaturempfehlungen des Bachelorstudiengangs Angewandte Psychologie der FHNW herangezogen. Weitere Literatur wurde mit Hilfe der Datenbank *Swisscovery* gefunden. Das Ausschlusskriterium dafür war, dass sich die verwendete Literatur primär auf das Thema *Arbeitsstress* beziehen soll.

Der halbstrukturierte Interviewleitfaden wurde nach der SPSS-Methode von Helfferich (2011) entwickelt. Diese beinhaltet vier Schritte: Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren. Die Besonderheit in der vorliegenden Arbeit ist, dass der letzte Schritt des Subsumierens bereits zu Beginn der Leitfadenerstellung erfolgte. Dadurch konnten die Komponenten der Konstrukte der Arbeitsstressoren und Ressourcen bereits miteinbezogen und richtungsgebend eingesetzt werden.

In einem ersten Schritt wurden so viele Fragen wie möglich generiert, die sich auf den Forschungsgegenstand beziehen. Wie dem Anhang zu entnehmen ist, wurden insgesamt 102 mögliche Fragen generiert (Anhang B). Ziel war es, alle Komponenten der Arbeitsstressoren und Ressourcen zu beleuchten. Auf diese Weise können während der Interviews Problemfelder identifiziert und konkret dort nachgefragt werden.

Danach wurden diese Fragen auf inhaltliche Doppelungen überprüft, auf die für die Fragestellungen relevantesten Fragen reduziert und in einem separaten Leitfaden-Dokument niedergeschrieben. Die erste Version des Leitfadens findet sich im Anhang (Anhang C).

#### **3.2.1.1 Schriftliche Expert:innenbefragung**

Für ergänzende Hintergrundinformationen wurde eine Expert:innenbefragung mit der Leiterin des betroffenen RAV durchgeführt. Dadurch kann ein besseres Verständnis für den Arbeitskontext der Befragten gewonnen werden (Flick, 2021). Aufgrund zeitlicher Einschränkungen wurde das Interview schriftlich via E-Mail durchgeführt. Da es sich dabei nicht um ein Expert:inneninterview im klassischen Sinne handelt, insbesondere weil keine direkte Gesprächsdynamik bestand, wird hier bewusst die Bezeichnung *schriftliche Expert:innenbefragung* verwendet. Auch wenn keine spontane Interaktion möglich war, bietet das Format dennoch Zugang zu relevantem Wissen (Flick, 2021). Dabei wurden zum einen Fragen zu den

Beschäftigungsverhältnissen der Befragten gestellt. Ebenso wurden weitere Informationen zu Arbeitszeiten und grösseren Umstrukturierungen im Betrieb erfragt. Des Weiteren wurde gefragt, ob im Büro eher eine *Du*- oder eine *Sie*-Kultur herrscht, um zu antizipieren, ob das *Du* im Interview angeboten werden kann. Die schriftliche Expert:innenbefragung befindet sich im Anhang (Anhang D).

Die erste Version des Interviewleitfadens wurde der Ansprechperson des Projektpartners (Kanton Zürich, Amt für Arbeit) zugesandt. Dabei ging es nicht um die Formulierung oder Verständlichkeit der Fragen. Vielmehr wurde nachgefragt, ob es Fragen gibt, die als unangemessen empfunden werden oder ob wesentliche Fragen fehlen, die aus ihrer Sicht ergänzt werden sollten. Dabei wurde festgestellt, dass PBs von *Kund:innen* sprechen, und nicht wie zuvor erwartet von *Klient:innen* (A. Rusch, persönl. Mitteilung, 19.03.2025). In späteren Gesprächen wurde zusätzlich festgestellt, dass viele PBs den Begriff *Stellensuchende* verwenden.

Auf der Grundlage der Expert:innenbefragung mit der RAV-Leiterin und des Feedbacks der Ansprechperson des Kantons Zürich wurde die zweite Version des Leitfadens erstellt (Anhang E).

### **3.2.1.2      *Pretests***

Es wurden insgesamt fünf Pretests durchgeführt. Die Stichprobe der Pretests bestand aus drei Mitstudierenden der Angewandten Psychologie sowie zwei Personen, die im Verkauf tätig sind.

Für alle Pretests wurden kognitive Interviews im Rahmen der Nachfragetechnik (Probing) eingesetzt. Diese Technik eignet sich, um die Verständlichkeit der Fragen zu überprüfen, den Leitfaden auf Logik und Klarheit zu testen, abzuschätzen, ob die Bearbeitungszeit realistisch ist, sowie technische oder methodische Fehler zu identifizieren (Helfferich, 2011).

Es wurde ein iterativer Ansatz gewählt. So führte der Input des ersten Pretests zur dritten Version des Leitfadens (Anhang F). Das Feedback aus dem zweiten Pretest führte zur vierten Version des Leitfadens (Anhang G). Der dritte Pretest ergab, dass das Wording des Leitfadens verständlich war.

In der ersten bis vierten Version wurden vor allem die Fragen überarbeitet, um sie verständlicher und benutzungsfreundlicher zu gestalten. Ausserdem wurden einige Fragen entfernt, weil sie redundant waren. Zudem wurde die Reihenfolge der Fragen angepasst, um den Ablauf des Gesprächs flüssiger zu gestalten. In der fünften Version des Leitfadens wurden weitere Änderungen vorgenommen, da methodische Fehler identifiziert wurden (F. Burren, persönl. Mitteilung, 25.03.2025). Eine Änderung betraf die Einleitung des Interviewleitfadens. Das Wort *Stress* wurde

darin vollständig entfernt, um Priming-Effekte (Myers, 2014) zu vermeiden. Zudem wurden zusätzliche Gründe eingefügt, warum das Gespräch aufgezeichnet werden muss. Das Wort *ehrlich* wurde durch *offen* ersetzt, um nicht implizit eine Unehrllichkeit der Person zu suggerieren.

Darüber hinaus wurden alle suggestiven Fragen in neutrale, erzählgenerierende Fragen umformuliert, die als obligatorisch galten. So kann ein erster Überblick über die subjektiv empfundenen Belastungen gewonnen werden. Weitere konkrete Arbeitsstressoren, die als Belastung wahrgenommen werden könnten, können fakultativ durch Folgefragen erfragt werden. Mit der fünften Version (Anhang H) wurden zwei weitere Pretests durchgeführt. Bei diesen beiden Versionen des Leitfadens wurden die Fragen als logisch, klar und verständlich empfunden. Der Pretest-Prozess wurde somit abgeschlossen. Die Notizen der fünf Pretests sind im Anhang (Anhang I) zu finden.

Die fünfte und finale Version des Fragebogens enthält so wenige Fragen wie möglich, aber so viele wie nötig, um die relevanten Aspekte für die Beantwortung der Fragestellungen abzudecken. Dabei wurden gezielt Fragen ausgewählt, die sowohl die individuell wahrgenommenen Arbeitsstressoren und Ressourcen der PBs erfassen als auch den Fokus auf den Caseload und dessen Einfluss auf die subjektiv empfundene Belastung legen.

### **3.2.2 Verwendete Instrumente**

Als Instrument der Datenerhebung wurden nebst dem entwickelten Leitfaden zwei Diktiergeräte eingesetzt, mit denen die Interviews aufgezeichnet wurden.

Als Instrumente der Datenanalyse diente einerseits die Entwicklung eines themenorientierten Kategoriensystems, welches im Kapitel 3.4 näher erläutert wird. Des Weiteren wurde für die Transkription und Auswertung die Software *MAXQDA24* eingesetzt. Diese Software wurde gewählt, da sie eine systematische Möglichkeit zur computergestützten Analyse qualitativer Daten bietet (Flick, 2021).

## **3.3 Untersuchungsablauf**

Die ausgewählten PBs wurden vorab darüber informiert, wann und wo die Interviews stattfinden würden, und kamen selbstständig zum Treffpunkt.

Alle 12 Interviews fanden in einem ruhigen Einzelbüro in den Räumlichkeiten des RAV statt. Dies war eine bewusste Entscheidung, da Interviews in der qualitativen Forschung in der eigenen Umgebung durchgeführt werden sollten (Flick, 2021). Die Begründung dafür ist einerseits, dass sich die Befragten in ihrer gewohnten Umgebung oft wohler fühlen und daher offener über ihre Erfahrungen sprechen. Andererseits bietet es den Vorteil, dass die natürliche Umgebung mögliche

Hemmungen oder Effekte der sozialen Erwünschtheit reduziert (Flick, 2021). Die eigenen Arbeitsplätze der befragten PBs befinden sich in einem Grossraumbüro und sind daher nicht geeignet, um ein anonymes Interview durchzuführen.

Für jedes Interview wurde eine Stunde angesetzt. Alle Interviews wurden während der Arbeitszeit durchgeführt und waren somit vom Praxispartner bezahlt.

Ziel war es, jedes Interview möglichst standardisiert zu strukturieren, um die Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten. Vorab unterschrieben die Teilnehmenden eine Einverständniserklärung mit Informationen zum Studierendenprojekt, zur Teilnahme und zum Datenschutz (Anhang J). Allfällige Fragen zur Einverständniserklärung wurden vor dem Interview besprochen. Danach stellte sich die Autorin vor und erläuterte die Ziele der vorliegenden Arbeit und den Kontext des Interviews. Im Anschluss daran wurde das mündliche Interview gemäss dem finalisierten Leitfaden durchgeführt. Bei Unklarheiten fragte die Autorin gezielt nach. Als Dankeschön erhielten die Teilnehmenden am Schluss des Interviews ein Stück dunkle Schokolade mit dem Hinweis, dass diese gut gegen Stress sei, da sie unter anderem den Cortisolspiegel senken kann (Wirtz et al., 2014).

Die Interviews wurden auf Schweizerdeutsch (örtliche Landessprache) geführt, aufgezeichnet und dauerten durchschnittlich 30 Minuten.

### **3.4 Auswertungsverfahren**

Die Interviews wurden nach den Regeln der *inhaltlich-semantischen Transkription* (Dresing & Pehl, 2018) transkribiert. Direkte Zitate enthalten deshalb Grossbuchstaben bei besonders betonten Wörtern und Auslassungspunkte in Klammern (...) bei Denkpausen. Gekürzte Textstellen, die für das Argument nicht relevant sind, werden mit [...] gekennzeichnet. Abgebrochene Sätze werden mit einem Schrägstrich (/) vermerkt. Bei der Transkription wurden alle Befragten durch einen Zuordnungsschlüssel (B01-B12) anonymisiert, wobei die Reihenfolge nicht der der Interviews entspricht. Die Auswertung der transkribierten Interviewdaten erfolgte gemäss der *strukturierten Inhaltsanalyse* nach Kuckartz & Rädiker (2022) und wird nachfolgend beschrieben.

#### **3.4.1 Exploration der Transkripte**

Um Besonderheiten zu identifizieren, erfolgte zunächst eine explorative Analyse der Interviewdaten. Dieses erste Durchlesen der Transkripte erlaubt eine ganzheitliche Betrachtung der Texte (Kuckartz & Rädiker, 2022). Dabei wird bewusst darauf verzichtet, auffällige Themen direkt in Kategorien einzuordnen; stattdessen werden bedeutende Begriffe hervorgehoben (Kuckartz & Rädiker, 2022).

Bei der Exploration konnte insbesondere erkannt werden, dass Begriffe wie *klare Kommunikation*, *Selbständigkeit* und *emotionale Abgrenzung* auffallend häufig genannt wurden. Darüber hinaus wurden Unterschiede in der Wortwahl ihrer Tätigkeit sichtbar: Ein paar PBs sprachen häufiger von ihrer *beratenden Funktion*, während andere eher Begriffe wie *Kontrolle* und *Effizienzsteigerung* verwendeten. Nebst der theoretischen Fundierung flossen diese Beobachtungen in die Kategorienbildung ein, da sie relevant sind für die Beantwortung der Fragestellungen.

### 3.4.2 Entwicklung der thematischen Kategorien

Nach der ersten Exploration wurde ein dreistufiges, themenorientiertes Kategoriensystem erarbeitet. Mit diesem Kodiersystem können die erhobenen Daten systematisch kategorisiert und theoretisch fundiert analysiert werden, um relevante Muster und Zusammenhänge zu identifizieren (Kuckartz & Rädiker, 2022).

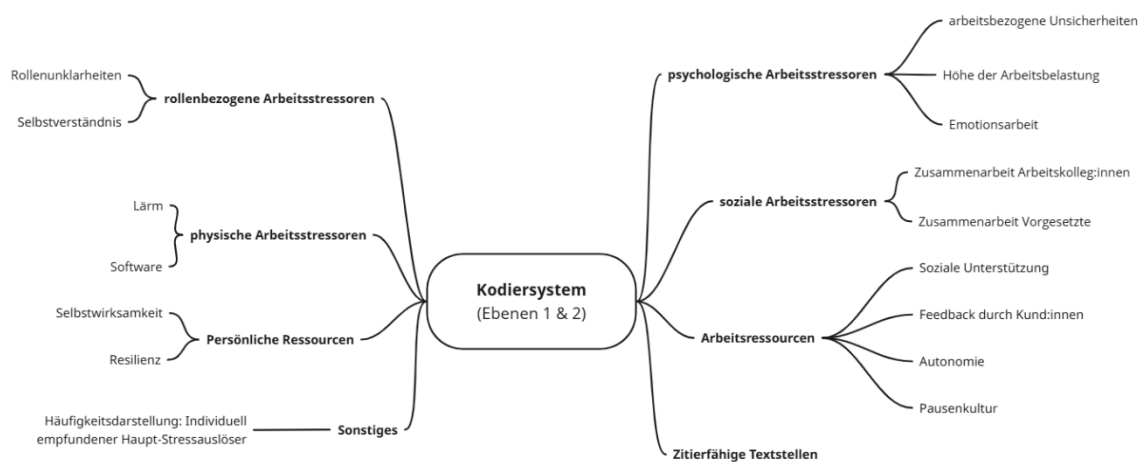


Abbildung 3. Ebenen 1 und 2 des Kodiersystems (eigene Abbildung)

In der Abbildung 3 sind die ersten zwei Ebenen des Kategoriensystems der vorliegenden Arbeit dargestellt.

Die **Hauptkategorie** stellt die Grobkodierung sowie die erste Ebene dar. Die Kodierung erfolgte deduktiv. Sie bezieht sich auf die Hauptkomponenten der theoretisch hergeleiteten Arbeitsstressoren und Ressourcen gemäss Kapitel 2.2 und 2.3. Diese beinhalten die sechs Hauptkategorien *psychologische Arbeitsstressoren*, *soziale Arbeitsstressoren*, *rollenbezogene Arbeitsstressoren*, *physische Arbeitsstressoren*, *Arbeitsressourcen* und *persönliche Ressourcen*. Des Weiteren gibt es eine Hauptkategorie *Sonstiges* für individuelle Stressauslöser und *Zitierfähige Textstellen*, um besondere Aussagen zu markieren.

Die **Subkategorie** stellt die erste Feinkodierung sowie die zweite Ebene dar. Die Subkategorien basieren zwar auf theoretischen Annahmen (deduktiv), die Auswahl der Kategorien erfolgte jedoch induktiv. Diese beinhalten in den Interviews erwähnte Aspekte der jeweilig überstellten Hauptkategorien. Aussagen über die Höhe der Arbeitsbelastung wurde beispielsweise der Hauptkategorie psychologische Arbeitsstressoren unterstellt. Es handelt sich dabei um ausgewählte Aspekte der jeweiligen Hauptkategorie und hat keinen Anspruch auf theoretische Vollständigkeit.

Die **Sub-Subkategorie** stellt die zweite Feinkodierung dar und ist gleichzeitig die dritte Ebene des Kodiersystems. Diese erfolgte rein induktiv. Hier werden Aussagen der Hauptfragen (erzählgenerierende Fragen) und Vertiefungsfragen deutlich differenziert und konkrete Aussagen zu einer zusammenfassenden Kategorie vereinheitlicht. Beispielseise wird die Anzahl Personen, welche die Anzahl zu bearbeitende Dossiers als zu hoch empfindet mit der Sub-Subkategorie *empfindet Arbeitsbelastung als zu hoch* kategorisiert.

Eine ausführliche Version des Kodiersystems, inklusive Zitationsbeispiele, befindet sich im Anhang (Anhang K). Mittels dieses Systems wurden die Ergebnisse der Erhebung hergeleitet, welche im Folgekapitel vorgestellt werden.

## 4 Ergebnisse

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews präsentiert. Im Kapitel 4.1 wird zuerst beschrieben, welche Arbeitsstressoren die befragten Personalberater:innen (PBs) als belastend empfinden. Im darauffolgenden Kapitel 4.2 werden Ressourcen dargestellt, die als hilfreich empfunden werden.

### 4.1 Erlebte Arbeitsstressoren

Die folgenden Unterkapitel sind unterteilt in die vier verschiedenen Dimensionen der Arbeitsstressoren.

#### 4.1.1 Psychologische Arbeitsstressoren

Bei den psychologischen Arbeitsstressoren wurden drei Aspekte thematisiert: Die Höhe der Arbeitsbelastung, arbeitsbezogene Unsicherheiten sowie Emotionsarbeit.

Auf die Frage *«Wie erlebst du die Menge deiner Aufgaben?»*, gaben vier Personen an, dass sie die Arbeitsbelastung als zu hoch bewerten (B04:4-6; B05:26; B07:4; B08:4; B11:4-8). Die Antworten variieren in ihrer Begründung. Eine Person bezog ihre Antwort auf die geleisteten Arbeitsstunden: *«Es ist klar an der Obergrenze. Die vorgesehen Arbeitszeit wäre 8:24 Stunden. Ich bin durchschnittlich 9 Stunden anwesend.»* (B08:4). Eine weitere Person begründete die belastende Empfindung damit, dass die Aufgaben exponentiell mit der Anzahl Dossiers (Cases) zunehmen: *«Je mehr Cases man hat, desto mehr Infos kommen rein. [...] Man hat nie wirklich Zeit, um effektiv zu arbeiten. Kaum hat man mit etwas begonnen, wird man durch ein Telefonat oder eine E-Mail unterbrochen.»* (B08:4). Dabei scheint nicht nur die Anzahl der Cases als herausfordernd empfunden zu werden, sondern auch deren Inhalt: *«Dürfte massiv weniger sein! Wenn alle Gespräche locker wären, dann wäre der Caseload kein Thema.»* (B11:4). Auf Nachfrage was damit gemeint sei, antwortete B11:

*Wir haben VIEL mehr Kranke. Burnouts, Gebrechen, sie können nicht mehr arbeiten. [...] Wir haben auch Leute, die VÖLLIG am Anschlag sind und dennoch nicht zum Arzt gehen wollen. Und ich muss sie dann überzeugen, dass sie zum Arzt gehen sollen. Dann muss ich dort auch noch Arbeit investieren. [...] Diese Arbeit passt ja eigentlich gar nicht hier hin. Aber dann*

*bringen sie die Unterlagen<sup>1</sup> ja gar nicht hin. [...] Wenn er sein Zeug nicht macht, dann ist das sehr energieaufwändig und sehr zeitintensiv. (B11:8)*

Eine Person von den 12 befragten Personen konnte keine Antwort auf die Frage geben, wie sie die Menge der Aufgaben erlebt (B02:2). Die anderen sieben befragten Personen erleben die Menge als angemessen (B01:2; B03:6; B06:4; B09:4; B10:4; B12:4). Der Tenor jener Personen klingt gleich: *«Weil ich es konsequent aufteile, kann ich es gut regeln.»* (B01:2). Alle diese Personen kommen zum Schluss, dass der Aufwand zwar hoch, die Arbeit aber gut zu erledigen sei, wenn man *«eins nach dem anderen»* (B03:6) macht. Eine Person ergänzt zudem, dass sie anders arbeitet, je nachdem wie viele Dossiers sie im Moment zu bearbeiten hat: *«Man muss sich überlegen, wie sehr man in die Tiefe gehen will und was man erreichen will. Beim aktuellen Dossierstand ist es so, dass wir nicht wirklich vertieft auf komplexere Fälle eingehen können.»* (B09:4) Diese Schwankungen werden nicht nur von B09 erkannt. Sieben weitere Personen erwähnten, dass sie die Anzahl der Dossiers als schwankend erleben (B01:4; B02:4; B04:8; B05:4; B06:6; B07:6; B12:4). *«Wenn man 100% arbeitet, dann hat man um die 170 oder 180 Dossiers. Das SECO (Anm.: Staatssekretariat für Wirtschaft) schreibt aber eigentlich 120 vor.»* (B02:4). Weitere Personen bestätigen diese Anzahl der Dossiers und fügen an, dass der individuelle Dossierstand *«von der Arbeitslosenquote im Kanton Zürich abhängt»* (B09:6) und generell *«sehr volatil»* (B12:4) sei.

Kam man auf administrative Aufgaben zu sprechen, gaben sechs Personen an, dass sie die Höhe der administrativen Aufgaben als Belastung empfinden. Gesprochen wurde von *«Mail-Flut»* (B11:34), *«Wir machen alles doppelt und dreifach!»* (B09:4) und *«es ist eine Katastrophe»* (B07:8). Nebst den Software-Problemen (darauf wird im Kapitel 4.1.4 näher eingegangen), liege das Problem auch darin, dass die Erwartungen an die PBs nicht angemessen seien: *«Es gibt den Standard hier, dass man innerhalb von 24 Stunden die Mails zu beantworten oder zurückzurufen hat. Aber das ist nicht realistisch. Ich habe es wirklich versucht, aber ich habe es aufgegeben.»* (B01:8). Denselben Gedanken haben auch zwei weitere Personen erwähnt (B05:10; B11:34).

Ein weiterer Aspekt der psychologischen Arbeitsstressoren waren arbeitsbezogene Unsicherheiten, konkret die anstehenden Umstrukturierungen der RAV-Stellen im Kanton Zürich. Der genaue Zeitpunkt ist noch offen, es wurde jedoch bereits kommuniziert, dass die bisherigen 16 RAV-Standorte auf fünf bis sieben Standorte reduziert werden sollen.

---

<sup>1</sup> Gemeint sind Bewerbungsunterlagen, Nachweise über Bewerbungsaktivitäten oder sonstige vom RAV geforderte ausgefüllte Formulare.

Auf die Frage «*Inwiefern ist das relevant für dich?*», antworteten 11 Personen, dass sie die anstehenden Veränderungen positiv betrachten und dass es ihnen keine Sorgen bereitet (B01:10; B03:10; B04:12; B06:8; B07:12; B08:8; B09:14; B10:10; B11:10; B12:6). Sie sehen die Umstrukturierung als «*Chance*» (B06:8) oder «*spannend*» (B03:10). Nur eine Person erwähnt, dass sie sich manchmal Sorgen macht, durch die Umstrukturierung den Job zu verlieren (B05:12).

Beim dritten und letzten Aspekt der psychologischen Arbeitsstressoren wurde die Emotionsarbeit thematisiert. Das Thema wurde eingeleitet, indem erklärt wurde, was Emotionsarbeit ist, gemäss der theoretischen Annahmen in Kapitel 2.2.1. Als daraufhin gefragt wurde: «*Kommt das bei dir vor?*», verneinten alle zwölf Personen. B01 meinte dazu: «*Ich habe es mir angewöhnt ehrlich zu sein. Auch manchmal zu sagen, dass ich zum Beispiel heute keinen guten Tag habe. Diese Transparenz hilft. Aber es stört oder belastet mich nicht, sonst wäre ich im falschen Job.*» (B01:12)

Danach wurde gefragt, ob die Arbeit schon mal gegen die eigenen Werte oder Prinzipien verstossen habe. Sechs Personen bejahten (B01:14; B02:12; B04:16; B07:14; B08:12; B09:18). Fünf Personen meinen damit die Sanktionen, die sie erteilen müssen. Dennoch: «*Aber das sind halt die Gesetze, das ist halt so. Wir müssen die Gesetze einhalten.*» (B02:12)

Im weiteren Gesprächsverlauf wurde gefragt: «*Inwiefern fühlst du dich für deine Kund:innen verantwortlich?*». Sämtliche befragte PBs begannen bei dieser Frage konkret über das Thema der emotionalen Abgrenzung zu sprechen und sagten, sie können sich emotional gut abgrenzen. Eine Person meinte beispielsweise: «*Ich interessiere mich für meine Mitmenschen, aber die Stellensuchenden sind nicht meine besten Freunde. Aber mir ist es wichtig, wie es ihnen geht.*» (B01:16) Eine weitere Person antwortete: «*Ich fühle mich verantwortlich für die gute Zusammenarbeit, aber nicht für die Person selbst.*» (B04:18) Eine weitere Person erwähnte zudem, dass dies Teil der Einarbeitung sei: «*Ich finde es sind erwachsene Leute, die selber auf sich schauen können. Ich kann mich nicht schlecht abgrenzen. Das wurde mir auch von Anfang an mitgegeben, dass ich das lernen muss.*» (B08:14)

Zum Thema Verantwortung für die Stellensuchenden sagte B09:

*Wir dürfen nur Hilfe zur Selbsthilfe anbieten. Wenn man dann merkt, dass die Stellensuchenden zu wenig machen oder sich zu fest zurücklehnen, dann muss man zurückspiegeln, dass die Verantwortung bei ihnen liegt und nicht bei mir. Und das ist auch das /. Wenn man die Verantwortung zu fest auf sich nimmt, dann brennt einem der Job aus.* (B09:20)

Drei Personen ergänzten, dass sie sich mehr Zeit für die Stellensuchenden wünschen (B07:18; B08:18; B09:22). B07 sagte: *«In meiner Weiterbildung ging man davon aus, dass ein Coaching-Gespräch zwei Stunden geht. Wir haben 30 Minuten, inklusive Gesprächsprotokoll. [...] Ich wünsche mir doppelt so viel Zeit pro Person, aber das ist unrealistisch.»* (B07:18)

#### 4.1.2 Soziale Arbeitsstressoren

Bei den sozialen Arbeitsstressoren wurde besonders der Aspekt der Zusammenarbeit mit anderen PBs thematisiert.

Als nach der Zusammenarbeit mit den Arbeitskolleg:innen gefragt wurde, antworteten sämtliche befragte Personen, dass sie die Zusammenarbeit als positiv erachten. Einige erwähnen den *«unkomplizierten Austausch»* (B06:26) und B05 ergänzt zudem: *«Wir haben es gut. Wir haben nicht viel Zeit, aber wir haben ein cooles Team. Das ist wirklich super hier.»* (B05:24)

Ergänzend dazu machten ungefragt vier Personen positive Bemerkungen bezüglich ihrer Vorgesetzten (B03:10; B05:24; B07:24; B12:28). B05 sagte hierzu beispielsweise: *«Wir haben auch einen guten Teamleiter eine super RAV-Leiterin, die uns den Rücken stärken. Ich fühle mich sehr wohl.»* (B05:24)

#### 4.1.3 Rollenbezogene Arbeitsstressoren

Das Gespräch um die rollenbezogenen Arbeitsstressoren wurde begonnen mit der Frage: *«Weisst du immer, was von dir erwartet wird, also welche Rolle und Aufgaben du hier hast?»* Bezogen auf die Erwartungen des Arbeitgebers sagten vier Personen, dass sie nicht immer genau wüssten, was erwartet wird, sie dennoch jederzeit nachfragen können (B05:22; B07:20; B08:22; B13:22). Eine Person dieser vier sagte hierzu: *«Man hat keine genauen Angaben, was man darf und was nicht. Das belastet mich, weil ich dann nicht weiss, ob ich es richtig mache.»* (B05:22)

Eine weitere Person, B13, ergänzt hierzu:

*Das generelle Problem, das ich hier sehe, ist, dass die Leute einzeln von verschiedenen Einzelpersonen eingearbeitet werden. Also ich wurde eingearbeitet von Person X und jemand anders, der neu ist, wird von Person Y eingearbeitet. Und es ist nicht so, dass alle denselben Standard haben. [...] Es ist nicht vereinheitlicht. Ich mache ein Beispiel. Mit der Person, die ich eingearbeitet wurde, die geht sehr streng nach Regeln. Und das entspricht mir nicht. Und dann gehe ich manchmal eher eine andere Person fragen, weil ich weiss, dass diese Person eher so arbeitet, wie ich es möchte.* (B13:22)

Die restlichen acht Personen sagten, sie wissen stets was von ihnen erwartet wird (B1:20; B02:22; B03:24; B04:24; B06:12; B09:28; B11:14; B12:18). Eine der acht Personen erläuterte hierzu: *«Wir haben Vorgaben, die wir erfüllen müssen. (...) Es muss halt einfach gemacht werden. Ich weiss aber wo die Grenzen sind. Ich denke, wenn man diesen Job lange macht, dann weiss man das.»* (B02:22)

Bei den Gesprächen um die eigene Rolle ergab sich zudem, dass sich das Rollenverständnis der zwölf befragten PBs unterscheidet. Wie in der Abbildung 4 ersichtlich ist, sehen sich sieben Personen vorwiegend als *Berater:in*, die auch administrative Aufgaben haben. Fünf andere Personen sagten, sie hätten vor allem eine Kontrollfunktion, die auch beratende Elemente enthält.

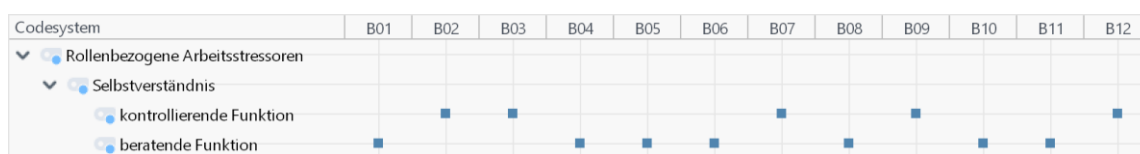


Abbildung 4. Code-Matrix zur Kategorie Rollenverständnis (eigene Abbildung, generiert durch MAXQDA)

Auf die Frage *«Kannst du mir kurz sagen, was deine Rolle ist als Personalberater:in?»*, antwortete B10: *«Der Name sagt es bereits: Berater. Wir helfen und wir unterstützen. Wir klären auf über den Arbeitsmarkt. Wir geben Feedback zu den Unterlagen und zu den Dossiers, also zum Beispiel den CV und Motivationsschreiben.»* (B10:24) Eine weitere Person, B09, die sich eher in einer kontrollierenden Funktion sieht, sagte:

*Man sollte sich bewusst sein, dass wir keine Wunder bewirken können in dieser halben Stunde, die wir haben. Die Basis ist, dass wir eine Kontrollfunktion haben, auch wenn wir Coaches sein möchten. Wir haben das Setting nicht dazu. Und wir sollten uns das immer wieder bewusst sein, auch wenn das frustrierend sein kann.* (B09:60)

Die Doppelrolle, sowohl für Stellensuchende zuständig zu sein als auch zusätzliche administrative Aufgaben zu übernehmen, kann zu Unmut führen: *«Manchmal denke ich wir sind einfach nur Administratoren, aber es heisst ja eigentlich STELLENVERMITTLUNG!»* (B05:22)

Eine weitere Person sagte, dass es mit zunehmender Erfahrung einfacher sei auf die Stellensuchenden einzugehen: *«Früher war es reine Kontrolle und heute kann ich flexibler sein. [...] Ich kann wirklich auf die Leute eingehen und beraten.»* (B11:16-18)

#### 4.1.4 Physische Arbeitsstressoren

Zu den physischen Arbeitsstressoren wurde den interviewten Personen die offene Frage gestellt: «*Wie empfindest du deinen Arbeitsplatz?*» Dabei wurden besonders zwei belastende Aspekte genannt, die Lautstärke sowie die Software-Probleme.

Die Hälfte erwähnten, dass es im Grossraumbüro zu laut sei (B01:22; B02:24; B03:26; B06:24; B11:26; B12:22). Vier davon sagen, jedoch, dass dieses Problem mit Kopfhörern zu umgehen sei: «*Manchmal bräuchte ich mehr Ruhe. Aber dann ziehe ich den Kopfhörer an und kann dann gut meine Admin machen.*» (B12:22)

Drei Personen erwähnten, dass sie Probleme haben mit der Software, die der Kanton zur Verfügung stellt (B01:34; B04:26; B11:34). So sagte B11 beispielsweise: «*Die ewigen Ausfälle! Dann sitzt man einfach hier und das System funktioniert nicht! Und dann nehmen auch die Pendenzen zu, wenn das System nicht funktioniert, weil man einfach warten muss.*» (B11:34) Ein Ansatzpunkt, um die Ausfälle zu umgehen nennt B01: «*Sehr oft trenne ich meinen Laptop vom Bildschirm. Oder ich drucke alles aus, damit sicher nichts passiert.*» (B01:34)

#### 4.1.5 Gegenüberstellung

Nachdem mit den PBs über die verschiedenen Arbeitsstressoren gesprochen wurde, wurde ihnen die Frage gestellt: «*Was würdest du sagen, was ist für dich persönlich der grösste Stressauslöser in deinem Arbeitsalltag?*» Wie in der Abbildung 5 ersichtlich, nannten zusammengefasst acht Personen psychologische, zwei Personen physische und eine Person rollenbezogene Arbeitsstressoren. Eine weitere Person antwortete, dass sie nicht gestresst sei.

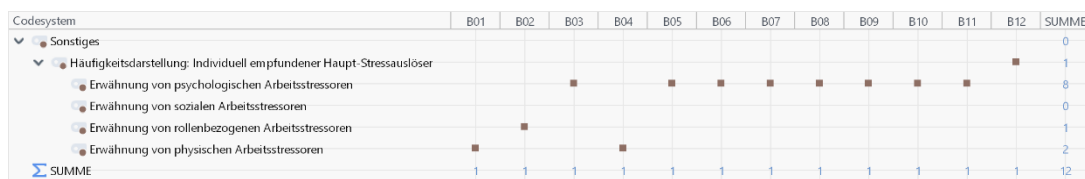


Abbildung 5. Code-Matrix zu den Haupt-Stressauslösern (eigene Darstellung, generiert durch MAXQDA)

Dieses Bild zeigt sich auch in der Gegenüberstellung von diesem Kapitel 4.1: In den Interviews wurden vermehrt psychologische Arbeitsstressoren erwähnt, insbesondere die hohe Arbeitsbelastung durch zahlreiche administrative Aufgaben, komplexe Fälle von Stellensuchenden und das damit verbundene Verantwortungsgefühl wurde angesprochen. Als weitere Schlussfolgerung wird auch hier nochmals die auseinandergehenden Meinungen zum Rollenverständnis erwähnt.

## 4.2 Erlebte Ressourcen

Die folgenden Unterkapitel sind unterteilt in zwei verschiedene Dimensionen: Arbeitsressourcen sowie persönliche Ressourcen.

### 4.2.1 Arbeitsressourcen

Bei den Arbeitsressourcen wurden vier Aspekte thematisiert: Soziale Unterstützung, Feedback durch Kund:innen (Stellensuchende), Autonomie sowie die erlebte Pausenkultur.

Die Antworten bezüglich der sozialen Unterstützung fielen einheitlich aus. Sämtliche PBs sagten, die Teilaspekte der sozialen Unterstützung (emotionale, informationelle und instrumentelle Unterstützung) werden erfüllt. Auf die Frage: *«Inwiefern sind deine Arbeitskolleg:innen für dich da, wenn es dir nicht gut geht?»*, antworteten alle, dass sie jemanden haben, mit dem sie sprechen können. Zusätzlich ergänzte jemand: *«Meine Arbeitskolleginnen sind wie ein Blitzableiter. Es hilft mir sehr und wenn ich mit meinen Kolleginnen rede, dann ist es auch wieder gut für mich.»* (B01:26) Bei der informationellen Unterstützung genauso: Alle Personen bejahten, als man sie fragte, ob sie jemanden nach Rat fragen können und ob dieser Rat hilfreich sei. B13 sagte hierzu: *«Dann könnte ich den ganzen Stock fragen. Jede Person würde mir sofort eine Auskunft geben.»* (B13:32) Auch bezüglich der instrumentellen Unterstützung wurde von allen zwölf Personen bestätigt, dass sie Dossiers abgeben könnten, falls es ihnen zu viel wird.

Als zweiter Aspekte der Arbeitsressourcen wurde das Feedback durch Kund:innen, also Stellensuchende, thematisiert. Sechs Personen erwähnten, dass sie regelmässig positives Feedback und Danksagungen von Stellensuchenden erhalten. Eine davon erwähnte: *«Grössenteils sehr positiv. Sie sind extrem dankbar für meine Geradlinigkeit und für meine Offenheit.»* (B11:18) Drei Personen berichten auch von regelmässigem negativem Feedback, das zur Selbstreflexion anregen kann. So erwähnte beispielsweise B09: *«Ich bin auch dankbar über kritische Feedbacks. Dann kann ich auch dazulernen.»* (B09:26)

Über zwei Drittel waren sich zudem einig, dass sie eine hohe Autonomie geniessen bei ihrer Arbeitsstelle (B01:30; B03:4; B04:38; B05:34; B06:14; B07:32; B08:36; B09:12; B10:34; B11:18; B12:28). So erzählte B09: *«Unsere Rolle ist es auch, dass wir ein Portfolio haben, und innerhalb dieses Portfolios müssen wir uns selber organisieren. Es ist wie eine Ressource, dass ich mich selber organisieren kann.»* (B09:46) Auch B06 erwähnte, dass die Autonomie hilft mit der Höhe der

Arbeitsbelastung umzugehen: *«Zu 100%! Ich denke, das hilft auch mit dem Umgang der Arbeit.»* (B06:32)

Diese Autonomie hat auch Einfluss auf den vierten Aspekt der Arbeitsressourcen, der Pausenkultur. So sagt B06: *«Ich mache Mittagspausen. Sonst mache ich meistens keine Pausen. Ich darf so Pausen machen, wie ich es möchte. Ich habe ziemlich grosse Freiheiten.»* (B06:34) Sechs weitere Personen sagten, sie machen sehr selten kleinere Pausen während der Arbeitszeit (B03:38; B04:40; B05:36; B09:48; B10:38; B12:26). Alle zwölf befragten Personen erwähnten, dass sie Mittagspausen machen, die Hälfte davon erwähnten zusätzlich, dass sie sich während den Mittagspausen gut erholen können (B01:32; B02:42; B03:38; B05:36; B08:42; B10:38). So sagte beispielsweise B03 bezüglich der Mittagspausen: *«Das ist für mich mega gut. Es ist wie ein Reset.»* (B03:38)

#### **4.2.2 Persönliche Ressourcen**

Die interviewten PBs wurden anschliessend gefragt, welche Bewältigungsstrategien sie anwenden und welche Strategien sie anderen PBs raten würden.

Vier Personen gaben an, dass ihnen eine gute Vorbereitung auf die Beratungsgespräche hilft, insbesondere am Vortrag (B01:36; B03:44; B05:44; B07:44). Was genau gemacht werden muss beschreibt B01 so: *«Ich schaue mir immer alles am Vortrag an und überlege mir, was ich mit der Person besprechen will. Am Tag selber ist es zu spät.»* (B01:36) Für diese Vorbereitung helfen auch eine To-Do-Liste oder das Reminder-Tool des digitalen Kalenders (B02:46; B03:42; B07:44). Es wurde auch angeraten, die Digitalisierung stärker zu nutzen: ChatGPT helfe die Effizienz zu steigern, beim E-Mail schreiben beispielsweise (B03:44). Auch die Stellensuchenden von Anfang an über den *Job-Room* (Stellenplattform des SECO) zu informieren und sie dazu zu bringen sich dort anzumelden helfe. Auch wenn das bedeutet, dass die Stellensuchenden dafür Bekannte oder Verwandte zur Hilfe ziehen müssen (B09:9-10). B09 ergänzt dazu: *«Es lohnt sich sehr am Anfang mehr Zeit in die Aufgleisung zu investieren. Das bedeutet für mich dann sehr viel weniger Arbeit danach. Wenn die Unterlagen per Mail kämen, dann müsste ich das alles rüberziehen.»* Des Weiteren wird ergänzt: *«Und dann läuft alles via Job-Room und ich erhalte praktisch keine E-Mails.»* (B09:10)

Im Beratungsgespräch selbst sei es wichtig, stets ehrlich und direkt zu kommunizieren (B01:12; B05:18; B06:14; B09:36; B11:18). So sagte jemand: *«Ich will klare Fragen stellen und klare Antworten fordern.»* (B01:38) Eine weitere Person ergänzt: *«Ich bin konsequent, ich bin klar, ich bin transparent und ich bin empathisch mit den Leuten. Ich bin auch immer gleich. Ich bin nicht am Anfang supernett und danach mache ich Meldungen.»* (B06:14) Dies trage auch dazu bei, dass die Stellensuchenden gut aufgeklärt werden (B05:18). Eine weitere Strategie, um mit dem Caseload umzugehen sei alles im Gespräch selbst zu machen: *«Ich buche Kurse IM Gespräch, alles immer IM Gespräch und nicht danach. Sonst funktioniert es nicht.»* (B11:16)

Grundsätzlich helfe auch eine klare Positionierung bezüglich des eigenen Rollenverständnisses. Man solle die Leute in ihrer Eigenverantwortung unterstützen, Hilfe zur Selbsthilfe leisten, indem man sie durch neue Kenntnisse befähigt und auch mal *«du kannst das»* sagt (B06:18; B09:20). Danach könne man auch *«viel abgeben»* (B09:54). B09 fügt an: *«Wenn etwas nicht sauber eingescannt ist, dann spiele ich es zurück: bitte nochmals einscannen. Ich kenne andere Personalberater, die machen es dann selber. Sie fügen PDFs zusammen und so. [...] Wenn sie mehr Hilfe brauchen, dann buche ich einen Kurs.»* (B09:54) Diese Art von Grenzsetzung und Koordination scheint besonders effektiv zu sein als Bewältigungsstrategie von hohem Caseload. B06 sagte dazu:

*Es gibt so viele Stellen, wo die Leute hingehen können. Wir haben Kurse, die wir buchen können mit einem Coach, der viel mehr Zeit hat für die Leute. Die Stadt Zürich bietet sehr viel an. (..) Ich kann mit gutem Gewissen sagen, dass ich die Leute nur einmal im Monat sehe, aber es gibt Stellen und es gibt hunderte von Möglichkeiten.* (B06:16)

Dafür brauche es auch die zuvor besprochene emotionale Abgrenzung: *«Mir persönlich hilft es am meisten mir zu sagen miis esch miis und siis esch siis»* (B12:24). B11 erwähnte ebenfalls, dass PBs viele externe Hilfsmittel hätten (B11:16).

Wie weit Selbstverantwortung gehen kann, müsse man aber stets individuell abschätzen, im Sinne einer Triage (B09:8). Wenn der Caseload hoch sei, dann solle man sich nicht auf diejenigen konzentrieren, die vieles problemlos selbständig erledigen können. Mit jenen Stellensuchenden könne man nur ein Telefongespräch machen, anstatt einer Sitzung, um Zeit zu sparen. B09 ergänzt:

*Aber wenn du merkst bei einer Person ist eine Suchtproblematik im Hintergrund, dann muss ich ihn enger begleiten. Es sind dann auch Themen, die ich ansprechen muss. Diese Leute kann ich dann nicht nur alle acht Wochen sehen. Diese Leute lade ich alle drei Wochen ein, und zwar in Person.* (B09:8)

Zwei Personen erwähnen zudem, dass ihnen die eigene Selbstreflexion helfe, um mit einem hohen Caseload umzugehen (B04:50; B06:44). So B06:

*Schauen, wo lasse ich mich manipulieren? Wo lasse ich mich ausnutzen? So kann man Ressourcen schonen. Sehr oft hat Stress mit Ressourcenverschleiss zu tun. Weil man sich einfach einer Situation hingibt. Man soll sich bewusst sein, dass wir Führungsaufgaben haben. Wir steuern Gespräche. Wir steuern wie viel Zeit wir in was investieren.* (B06:44)

Um Einblicke in die Resilienz zu erhalten, wurden die interviewten PBs gefragt «*Was machst du, um dich nach einem stressigen Tag zu erholen?*». Sieben Personen erwähnten, dass ihnen regelmässige Bewegung hilft, um sich zu erholen (B02:48; B03:50; B04:46; B05:46; B07:42; B08:16; B09:58). Nebst Sport im Fitnesscenter oder in der Natur scheint auch der Austausch mit Freund:innen nach dem Feierabend erholsam zu sein: Sechs Personen sagen, dass sie regelmässig Freund:innen treffen, um gemeinsamen Hobbys nachzugehen oder sich auszutauschen (B02:48; B03:50; B05:46; B07:42; B08:16; B09:58).

#### **4.2.3 Gegenüberstellung**

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sämtliche genannten Ressourcen als relevant erlebt werden. Die Kombination arbeitsbezogener und persönlicher Ressourcen fördert eine wirksame Stressbewältigung. In diesem Sinne gibt es keine stärkeren oder schwächeren Bewältigungsstrategien.

Abschliessend zu diesem Kapitel lässt sich zudem sagen, dass der Caseload nicht für alle zum Brennpunkt werden muss: «*Ich finde diesen Job super. Er ist brutal abwechslungsreich. Wir begegnen so vielen verschiedenen Charakteren. Natürlich begegnet man auch viel Leid, aber der Job ist extrem lebendig.*» (B11:18)

## 5 Diskussion

In der vorliegenden Bachelor Thesis wird untersucht, inwiefern Personalberater:innen (PBs) eines RAV im Kanton Zürich ihre Arbeitsbelastung wahrnehmen und welche stressreduzierenden Bewältigungsstrategien sie einsetzen.

In den folgenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse der Befragung der PBs interpretiert und die zwei Fragestellungen beantwortet. Darauf aufbauend wird eine praxisorientierte Handlungsempfehlung geschlussfolgert, die von den PBs selbstständig umgesetzt werden kann. Im Anschluss wird die Arbeit kritisch hinterfragt und es wird erläutert, welche weiteren Forschungsmöglichkeiten sich daraus ergeben könnten.

### 5.1 Beantwortung der Fragestellungen

Die erste Fragestellung lautet: *Wie erleben Personalberater:innen in einem regionalen Arbeitsvermittlungszentrum (RAV) im Kanton Zürich ihr Stressempfinden?*

Diese Frage soll beantwortet werden, indem analysiert wird, welche Arbeitsstressoren als belastend empfunden werden und welche Ressourcen entlastend wirken. Die Ergebnisse geben Einblicke in die subjektive Wahrnehmung der zwölf befragten PBs.

Vier von zwölf Personen gaben zum Thema psychologische Arbeitsstressoren an, dass die Aufgabenmenge zu hoch sei (B04:4-6; B05:26; B07:4; B08:4; B11:4-8). Dies ist jedoch nicht nur auf die Anzahl der Dossiers (Caseload) zurückzuführen. Vielmehr geht es darum, dass die Fälle komplexer sind, da es beispielsweise vermehrt Stellensuchende mit psychischen Problemen gibt, die eine intensivere Begleitung durch den Arbeitslosenprozess benötigen. Dies zeigt sich beispielsweise in einer Aussage von B11: *«Wenn alle Gespräche locker wären, dann wäre der Caseload kein Thema.»* (B11:4) und ergänzt *«Wir haben VIEL mehr Kranke. Burnouts, Gebrechen»* (B11:8).

Ein weiterer belastender Aspekt bezüglich des Caseloads ist, dass der administrative Aufwand mit einer erhöhten Anzahl Dossiers exponentiell höher wird. Es war von einer *«Mail-Flut»* (B11:34) die Rede und auch unnötige Mehrfachhandlungen (B09:4) wurden als belastend beschrieben. Der administrative Anteil sei so hoch, dass die Standards der Bearbeitungszeit nicht eingehalten werden können, was zu einem Gefühl der Resignation führen kann (B01:8). Die andere Hälfte der PBs sagte, der Caseload sei zwar hoch, aber gut bewältigbar, wenn man es *«konsequent aufteilt»* (B01:2). Dies bestätigt das Ergebnis der Personalbefragung vom November 2024, die

gemäss Kapitel 1.1 eine unterschiedliche Wahrnehmung hinsichtlich der Angemessenheit der Arbeitsbelastung ergab (Kanton Zürich, 2024).

Des Weiteren kann festgehalten werden, dass sich alle Befragten darüber bewusst sind, dass Emotionsarbeit ein psychologischer Arbeitsstressor sein kann. Dies zeigte sich, weil alle PBs von sich aus über emotionale Abgrenzung zu sprechen begannen, obwohl in der erzählgenerierenden Frage spezifisch nach *Verantwortungsgefühlen für Stellensuchende* gefragt wurde. Die Aussage *«das wurde mir auch von Anfang an mitgegeben, dass ich das lernen muss»* (B08:14) zeigt zudem, dass dieses Thema von den vorgesetzten Personen bereits thematisiert wurde. Inwiefern dies geschah und ob konkrete Umsetzungsmöglichkeiten aufgezeigt wurden, ist jedoch unklar.

Ferner kann festgestellt werden, dass keine sozialen Arbeitsstressoren identifiziert wurden, die die PBs belasten. Diese Aussage wird dadurch gestützt, dass alle Befragten eine positive Zusammenarbeit untereinander erwähnten. Dies zeigt sich beispielsweise in der Aussage von B05: *«Wir haben es gut. Wir haben nicht viel Zeit, aber wir haben ein cooles Team. Das ist wirklich super hier.»* (B05:24)

Als dritter Aspekt der Arbeitsstressoren wurden mögliche rollenbezogene Belastungen untersucht. Hierbei kann gesagt werden, dass sich das Rollenverständnis unterscheidet, obwohl alle PBs dasselbe Stellenprofil haben. Diese Aussage kann insofern belegt werden, dass sich sieben Personen stets als Berater:innen beschreiben, die helfen, begleiten und unterstützen. Dies zeigt sich beispielsweise in der Aussage von B10: *«Der Name sagt es bereits: Berater. Wir helfen und wir unterstützen. Wir klären auf über den Arbeitsmarkt. Wir geben Feedback zu den Unterlagen und zu den Dossiers, also zum Beispiel den CV und Motivationsschreiben.»* (B10:24) Dieses Rollenverständnis ist auffallend. Denn fünf andere Personen sprechen vermehrt von administrativen und kontrollierenden Funktionen. Dies zeigt sich beispielsweise in der Aussage von B09: *«Die Basis ist, dass wir eine Kontrollfunktion haben, auch wenn wir Coaches sein möchten.»* (B09:60)

Schlussfolgernd lässt sich interpretieren, dass die Annahme, der fluktuierende oder hohe Caseload sei der hauptsächlich belastende Arbeitsstressor, nicht uneingeschränkt zutrifft. Je nach Rollenverständnis werden mehr oder weniger Verantwortlichkeiten wahrgenommen. Psychologische und rollenbezogene Arbeitsstressoren treffen somit aufeinander. Im Kodiersystem wurden Aussagen bezüglich des Rollenverständnisses entsprechend kodiert. Daraus ergibt sich die

Annahme zweier Gruppen: PBs mit einem beratenden Rollenverständnis und solche mit einem kontrollierenden. Wer sich als PB mit beratenden Funktionen versteht, die oder der sich Zeit nimmt, um Stellensuchende eingehend bei ihren Bewerbungen zu unterstützen und zu beraten, indem sie beispielsweise PDFs für Stellensuchende zusammenstellen (B09:54), übernimmt zusätzliche Aufgaben. Infolgedessen kann angenommen werden, dass der ohnehin bereits hohe Anteil an administrativen Tätigkeiten als noch belastender wahrgenommen wird. Dies kann insbesondere dann als belastend erlebt werden, wenn wiederkehrende Software-Probleme als physischer Arbeitsstressor (B01:34; B04:26; B11:34) hinzukommen. PBs, die ihr Rollenverständnis stärker in einer Kontrollfunktion sehen, beraten Stellensuchende, indem sie delegieren und die Stellensuchenden an externe Stellen vermitteln. (B09:8; B11:16). Wenn beispielsweise die Unterlagen der Stellensuchenden nicht dem entsprechen, was erwartet wird, werden diese zurückgesendet, mit der Bitte, die Unterlagen korrekt zusammenzustellen. Falls die Stellensuchenden dies nicht eigenständig bewältigen können, wird ein entsprechender Kurs gebucht, um sie dazu zu befähigen (B09:54). Es lässt sich feststellen, dass jene PBs eine unterschiedliche Auffassung hinsichtlich der Grenzen ihrer eigenen Rolle aufweisen. In der Konsequenz wird die Art und Weise der Aufgabenbewältigung unterschiedlich wahrgenommen.

Die oft erwähnte Arbeitsressource der Autonomie kommt der Aufgabenbewältigung entgegen: Über zwei Drittel waren sich einig, dass sie eine hohe Autonomie genießen (B01:30; B03:4; B04:38; B05:34; B06:14; B07:32; B08:36; B09:12; B10:34; B11:18; B12:28). Dies bestätigt sich beispielsweise in der Aussage von B06: *«Ich denke, das hilft auch mit dem Umgang der Arbeit.»* (B06:32)

Eine weitere, mehrfach genannte, Arbeitsressource ist die soziale Unterstützung: Alle PBs erwähnten, dass sie sowohl instrumentelle, informationelle als auch emotionale Unterstützung erhielten, falls sie diese wünschten.

In den zwölf leitfadengestützten Interviews wurde zudem die Pausenkultur als weitere Arbeitsressource thematisiert. Es wird festgestellt, dass zwar alle Befragten Mittagspausen machen, wovon aber nur die Hälfte sagte, dass sie sich dabei erholen können (B01:32; B02:42; B03:38; B05:36; B08:42; B10:38). Dabei muss jedoch erwähnt werden, dass nicht der Erholungswert, sondern das allgemeine Empfinden der vorherrschenden Pausenkultur erfragt wurde. Sechs Personen erwähnten zudem, dass sie nur selten kleineren Pausen machen (B03:38; B04:40; B05:36; B09:48; B10:38; B12:26).

Zudem können persönliche Ressourcen erkannt werden, die Belastungen vorbeugen. Zu den möglichen Bewältigungsstrategien zählen beispielsweise eine direkte und klare Kommunikation, eine gute Vorbereitung auf die Gespräche mit den Stellensuchenden und Erholung ausserhalb der Arbeitszeiten. Allerdings zeigen sich keine weiteren klaren Muster, etwa in Form von Mehrfachnennungen bestimmter Strategien. Daher kann schlussfolgernd interpretiert werden, dass alle PBs die ihnen gegebene hohe Autonomie am Arbeitsplatz nutzen, um ganz individuelle Bewältigungsstrategien umzusetzen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Beantwortung der ersten Fragestellung verschiedene Aspekte umfasst. Die gesammelten Arbeitsstressoren zeigen, dass eine Mischung aus psychologischen und rollenbezogenen Stressoren in Zeiten mit hohem Caseload besonders belastend wirken kann. Soziale Arbeitsstressoren wurden in den Interviews nicht erwähnt, physische nur wenige. Die gesammelten Ressourcen zeigen, dass es zwar Strukturen für die Stressbewältigung gibt, diese jedoch von den PBs unterschiedlich genutzt werden, da sie am Arbeitsplatz eine hohe Autonomie haben. Ganz im Sinne des Belastungs-Beanspruchungs-Konzepts von Röhnert und Rutenfranz (1975) kann somit gesagt werden, dass die PBs ihr Stressempfinden höchst individuell erleben.

Und genau hierbei setzt die zweite Fragestellung an, die lautet: *Welche Bewältigungsstrategien setzen jene Personalberater:innen ein, die ein geringes Stresserleben haben?*

Die Analyse der erhobenen Daten hat ergeben, dass PBs ihren Job in Zeiten mit hohem Caseload als weniger belastend wahrnehmen, wenn sie eine klare Rolle für sich selbst definiert haben und nicht über die Grenzen ihrer Verantwortlichkeiten hinausgehen. Dies zeigt sich in den Aussagen weniger belasteter PBs, die in den Interviews nach ihren Bewältigungsstrategien gefragt wurden. Diese PBs erwähnten, dass sie Stellensuchende beispielsweise in ihrer Eigenverantwortung unterstützen (B06:18; B09:20). Sie sprachen auch von «*Hilfe zur Selbsthilfe*» (B06:18; B09:20). Sie informieren Stellensuchende eingehend über die Prozesse und nutzen anschliessend konsequent Hilfsmittel wie beispielsweise Kurse, um sie mit externen Stellen zu verknüpfen (B09:54). Auch eine Art Triage sei hilfreich, indem man schaue, welche Stellensuchende viel und welche wenig Unterstützung brauchen. Das zeigt sich beispielsweise in der Aussage von B09. Die Person erwähnte, dass sie Stellensuchende, die vieles selbstständig erledigen können, in Zeiten mit hohem Caseload nur telefonisch begleitet. Sitzungen mit Stellensuchenden, die mehr Unterstützung benötigen, führt sie dagegen persönlich durch (B09:8).

Der aktuelle Forschungsstand kann den Grund, warum PBs mit einem geringeren Stresserleben Zeiten mit hohem Caseload anders wahrnehmen, abbilden. Im Kapitel 2.1 wurde anhand des Anforderungs-Ressourcen-Modells (Kaluza, 2023) gezeigt, dass verschiedene Komponenten an der Stressentstehung beteiligt sind. Eine weitere Erkenntnis Kaluzas (2023) war, dass es entscheidend ist, wie die betroffene Person die Situation kognitiv bewertet. Diese Bewertung wird maßgeblich durch die eigenen Bedürfnisse und Einstellungen beeinflusst.

Die Abbildung 6, welche an das Anforderungs-Ressourcen-Modell angelehnt ist, zeigt, dass die PBs im selben Kontext arbeiten und dieselben Arbeitsstressoren und Ressourcen haben. Je nach Rollenverständnis der PBs entstehen jedoch andere Einstellungen oder Bedürfnisse. Dies führt zu einer unterschiedlichen Bewertung der Situation, was zu einer Stressreaktion führen kann.

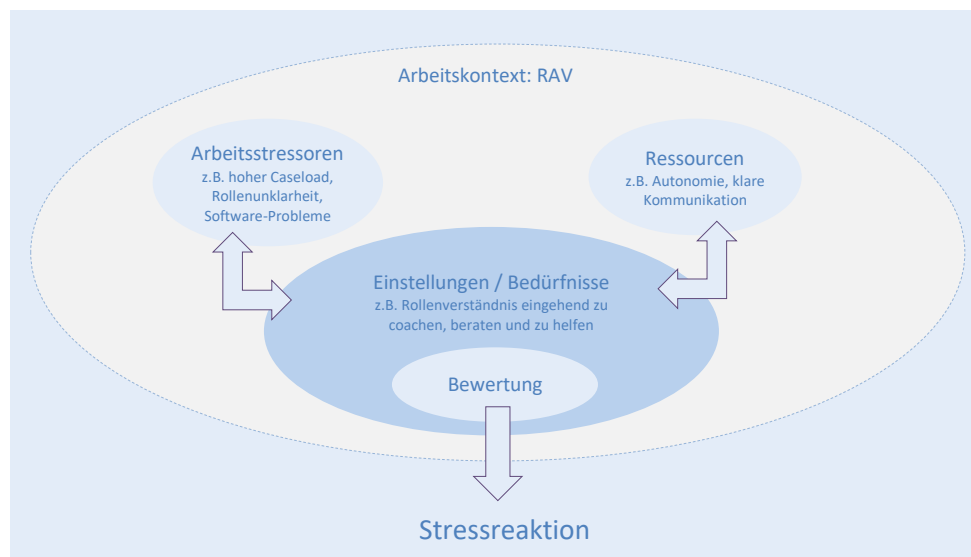


Abbildung 6. Stressentstehung von PBs (eigene Darstellung, angelehnt an Kaluza, 2023)

Schlussfolgernd kann die zweite Fragestellung insofern beantwortet werden, dass aufgrund des unterschiedlichen Rollenverständnisses, die Wahrnehmung, Bewertung und Aufgabenbewältigung unterschiedlich stattfindet. PBs, die ein geringes Stresserleben haben, sind sich über die Grenzen ihres Aufgabengebiets bewusst. Sie agieren strenger danach und nutzen nebst der klaren Kommunikation vor allem delegierende Bewältigungsstrategien.

## 5.2 Handlungsempfehlung

In diesem Kapitel werden die zuvor gewonnenen theoretischen und empirischen Erkenntnisse in eine Handlungsempfehlung überführt.

Zunächst sollten alle PBs über die theoretische Entstehung von Stress informiert werden, um einen einheitlichen Wissensstand zu gewährleisten. Dadurch wird das Bewusstsein für Arbeitsstressoren und Ressourcen gestärkt. Des Weiteren fördert diese Massnahme das Bewusstsein dafür, dass es Unterschiede in der Stresswahrnehmung unter den PBs gibt, und kann den Austausch über Bewältigungsstrategien anregen. Die Aufklärungsarbeit kann beispielsweise anhand von Abbildung 6 mündlich durchgeführt werden. Dabei ist es wichtig zu erwähnen, dass bereits positiv umgesetzte, stärkende Ressourcen wie Autonomie, soziale Unterstützung, emotionale Abgrenzung und Erholung beibehalten werden sollten, vor allem auch in Zeiten mit hohem Caseload.

Um den identifizierten rollenbezogenen Arbeitsstressor zu reduzieren, wird den PBs empfohlen sich mit dem eigenen beruflichen Rollenverständnis näher auseinanderzusetzen. Der aktuelle Forschungsstand im Kapitel 2.3.1 zeigt, dass es zwar schwierig ist, eindeutige Positionierungen bezüglich Grenzen zu machen, dennoch können selbstreflexive Fragen dabei helfen, eine grundsätzliche Haltung einzunehmen (Gross, 2018). Aufgrund der in diesem Hauptkapitel erwähnten Erläuterungen werden vor allem zwei Reflexionsfragen genannt. Die erste lautet: «*Worin besteht die Verantwortung, wo liegen die Grenzen?*» (Gross, 2018, S.142). Bei dieser Frage ergibt sich die Möglichkeit, eine klare Haltung zu den Themen *Wo beginnt und endet eine RAV-Beratung?* sowie *Was bedeutet Hilfe zur Selbsthilfe?* einzunehmen. Die zweite hier spezifisch erwähnte Reflexionsfrage von Gross (2018) lautet: «*Was tun, wenn ich plötzlich nicht mehr nur als Prozessverantwortlicher gefragt bin, sondern auch inhaltliche Bewertungen abgeben soll?*» (Gross, 2018, S.142). Bei dieser Frage ergibt sich beispielsweise die Möglichkeit, eine klare Haltung einzunehmen, bei Themen wie *Wie weit geht mein Feedback zu Bewerbungsunterlagen* oder *Wann verweise ich Stellensuchende an externe Stellen, z.B. Kurse?*

Laut Gross (2018) kann die individuelle Beantwortung dieser Reflexionsfragen selbstständig, im Rahmen eines Personalgesprächs oder in einem Teamworkshop erarbeitet werden. Für den Praxispartner dieser Bachelor Thesis ist es jedoch ratsam, das Thema im Plenum zu behandeln, da die Analyse der Ergebnisse ergab, dass sich die Arbeitsweisen der PBs unterscheiden. Dies zeigt sich beispielsweise in der Aussage von B13: «*Das generelle Problem, das ich hier sehe, ist, dass die Leute*

*einzelnen von verschiedenen Einzelpersonen eingearbeitet werden. Und es ist nicht so, dass alle denselben Standard haben. [...] Es ist nicht vereinheitlicht.» (B13:22)*

Um die Ressource der Erholung zu stärken, wird als weitere Massnahme empfohlen, auch in Zeiten mit hohem Caseload regelmässig Pausen zu machen. Dies wird durch den aktuellen Forschungsstand im Kapitel 2.3.1 belegt, demzufolge bereits kleine Veränderungen im Pausenverhalten eine grosse Auswirkung auf die psychische Gesundheit haben können (Ulrich und Wülser, 2018; Fritz, Lam & Spreitzer, 2011). Neben der Mittagspause sind kleinere Pausen am Morgen und am Nachmittag sowie mehrere Microbreaks zwischendurch empfehlenswert. In diesen steht man spontan auf, dehnt sich, trinkt etwas oder erledigt andere Tätigkeiten, die erholsam wirken (Sianoja et al., 2016).

Abschliessend lässt sich festhalten, dass diese praxisorientierte Handlungsempfehlung das Ziel verfolgt, zur Aufklärung beizutragen und PBs im Kanton Zürich dabei zu unterstützen, Belastungen im RAV selbstwirksam zu bewältigen. Somit kann, wie in der Problemstellung (Kapitel 1.2) erwähnt, einem negativen Effekt auf die psychische und physische Gesundheit der PBs potenziell vorgebeugt werden. Auch die in der Ausgangslage (Kapitel 1.1) erwähnte positive Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft der PBs des untersuchten RAV bliebe somit erhalten (Myers, 2014).

### **5.3 Limitationen**

Eine wesentliche methodische Limitation dieser Untersuchung liegt in der Art der Stichprobenziehung. Die Teilnehmenden wurden fix im Dienstplan für die Interviews eingeplant, was zwar keine absolute Teilnahmeverpflichtung bedeutete (ein Abbruch war jederzeit möglich), aber dennoch eine Form indirekten Drucks erzeugen könnte. Dies kann dazu führen, dass nicht alle Befragten in gleicher Weise freiwillig mitgewirkt haben, was potenziell zu Verzerrungen in den Antworten führen kann. Darüber hinaus erfolgte die Auswahl nicht zufällig, da der Praxispartner die Stichprobe auswählte. Zwar orientierte er sich dabei an Diversität, praktischer Erreichbarkeit und der Einwilligung der PBs, am Interview teilzunehmen. Dennoch besteht dadurch das Risiko, dass die Befragten eine gewisse Homogenität aufweisen und die Vielfalt der Perspektiven eingeschränkt wird. Infolgedessen ist die Repräsentativität der Stichprobe nicht gegeben, weshalb die Ergebnisse nicht ohne Weiteres auf andere Kontexte oder Berufsgruppen übertragen werden können.

Des Weiteren konnte gezeigt werden, dass die Art und Weise, wie Personen mit Arbeitsstress umgehen, höchst unterschiedlich ist. Eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf den

Rest der PBs oder gar auf den Rest der RAV-Mitarbeitenden des Kantons Zürich ist daher nicht möglich.

Ebenso ist hier zu erwähnen, dass nicht nach konkreten sozialen Arbeitsstressoren, wie beispielsweise Konflikten, gefragt wurde. Es wurde lediglich nach dem Empfinden der Zusammenarbeit gefragt. Aus Gründen der sozialen Erwünschtheit ist es daher möglich, dass allfällige Konflikte nicht erwähnt wurden.

Schliesslich könnte auch die erwähnte Handlungsempfehlung noch differenzierter ausgestaltet werden, um der Aufklärungsarbeit für die PBs besser Rechnung zu tragen. Dies könnte beispielsweise mithilfe eines übersichtlich gestalteten Handouts oder eines Teamworkshops erfolgen.

## **5.4 Ausblick**

Aus den Inhalten des Kapitels 5.3 lässt sich ableiten, dass eine vertiefte Analyse individueller Bedürfnisse in zukünftigen Studien sinnvoll wäre, um konkretere Handlungsempfehlungen entwickeln zu können. Darüber hinaus könnte in weiteren Untersuchungen der Frage nachgegangen werden, inwiefern das berufliche Rollenverständnis der PBs mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängt. Zudem wurde bei der theoretischen Fundierung eine weitere Forschungslücke identifiziert, als die fehlende Forschung zu Stress in einem modernen, digitalen Arbeitskontext thematisiert wurde (Pfeffer, 2018).

## **5.5 Fazit**

In dieser Bachelor Thesis wird untersucht, wie Personalberater:innen (PBs) eines regionalen Arbeitsvermittlungszentrums (RAV) im Kanton Zürich ihre Arbeitsbelastung wahrnehmen und welche stressreduzierenden Bewältigungsstrategien sie einsetzen. Die Ergebnisse der qualitativen Erhebung mit zwölf PBs zeigen, dass das Stressempfinden höchst individuell ist und sich insbesondere durch eine Mischung psychologischer und rollenbezogener Arbeitsstressoren erklären lässt. Ein zentraler Befund ist zudem, dass sich das Stressempfinden am individuellen Rollenverständnis orientiert: PBs, die sich primär in einer beratenden Funktion wahrnehmen, übernehmen zusätzliche Aufgaben, was zu einem höheren subjektiven Belastungserleben führen kann. Demgegenüber gelingt es jenen PBs, die eine klar abgegrenzte Rolle als kontrollierende Instanz einnehmen, tendenziell besser, ihre Ressourcen gezielt einzusetzen und Grenzen zu wahren.

Die hohe Autonomie am Arbeitsplatz wirkt dabei einerseits entlastend, stellt jedoch zugleich hohe Anforderungen an die Selbstverantwortung und Rollenklarheit der PBs. Bewältigungsstrategien wie klare Kommunikation, gute Vorbereitung, gezielte Delegation oder Unterstützung der Stellensuchenden zur Selbsthilfe zeigen sich als entlastend. Vor allem dann, wenn sie mit einer reflektierten Haltung zur eigenen Rolle einhergehen. Die Handlungsempfehlung fokussiert auf die Förderung eines gemeinsamen Verständnisses von Aufgaben und Grenzen im Berufsalltag sowie auf die Etablierung einer gesünderen Pausenkultur, insbesondere in Phasen mit hohem Caseload. Die Limitationen der Arbeit liegen in der Stichprobenauswahl und der damit verbundenen begrenzten Generalisierbarkeit.

Insgesamt zeigt diese Arbeit, dass nicht die objektiven Arbeitsstressoren, sondern die subjektive Bewertung dieser im Zusammenspiel mit dem Rollenverständnis, den Ressourcen sowie den individuellen Bewältigungsstrategien für das individuelle Stressempfinden entscheidend ist. Die Förderung individueller Reflexion über das Rollenverständnis sowie die gezielte Nutzung von Ressourcen können dazu beitragen, das Stresserleben nachhaltig zu reduzieren oder gar vorzubeugen. Somit wird der Caseload – entgegen dem Titel dieser Arbeit – nicht zum Brennpunkt, sondern macht die Arbeit als Personalberater:in, wie B11 es ausdrückte, «*extrem lebendig*» (B11:18).

## Verzeichnisse

### Literaturverzeichnis

- Bakker, A. B. & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, (83(3)), 397–409.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.008>
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of managerial Psychology*, (22), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, (22), 273–285.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O’Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications* (Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Cunningham, C. J. L. & Black, K. (2021). *Essentials of Occupational Health Psychology (Essentials of Industrial and Organizational Psychology)*. London: Routledge.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage.). Marburg: Eigenverlag.
- Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (10. Auflage, Originalausgabe.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Franke, A. (2020). Pflege aus der Distanz. *Psychotherapie im Alter*, (17(2)), 177–196.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.30820/1613-2637-2020-2>
- Fritz, C., Lam, C. F. & Spreitzer, G. M. (2011). It’s the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers’ Energy Management. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 28–39. <https://doi.org/10.5465/AMP.2011.63886528>
- Fröhlich, W. (Hrsg.). (2005). *Wörterbuch der Psychologie* (5. Auflage). München: Deutscher Taschenbuch Verlag (dtv).
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2022). Job-Stress-Index 2022: Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz. Faktenblatt 72. Gesundheitsförderung Schweiz. Zugriff am 3.1.2025. Verfügbar unter:

- [https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Faktenblatt\\_07\\_2\\_GFCH\\_2022-08\\_-\\_Job-Stress-Index\\_2022.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/migration/documents/Faktenblatt_07_2_GFCH_2022-08_-_Job-Stress-Index_2022.pdf)
- Gross, S. (2018). *Rollenklarheit und Selbstverständnis entwickeln*, in: *Moderationskompetenzen: Kommunikationsprozesse in Gruppen zielführend begleiten* (SpringerLink Bücher). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Höge, T. & Schnell, T. (2012). Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung. Eine Studie zum Zusammenhang von Work Engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen. *Wirtschaftspsychologie*, (1), 92.
- Holz, M., Zapf, D. & Dormann, C. (2004). Soziale Stressoren in der Arbeitswelt. *Zeitschrift Arbeit*, (3). Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft. <https://doi.org/10.17877/DE290R-4745>
- Kahn, R. L. & Byosiere, P. (1992). *Stress in organizations* (Handbook of Industrial and Organizational Psychology). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kaluza, G. (2012). *Gelassen und sicher im Stress*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28195-2>
- Kaluza, G. (2023). *Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung*. Heidelberg: Springer.
- Kanton Zürich. (2020). Leitbild des Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA). Verfügbar unter: [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/organisation/volkswirtschaftsdirektion/awa/dokumente/Leitbild\\_des\\_AWA.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/organisation/volkswirtschaftsdirektion/awa/dokumente/Leitbild_des_AWA.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Kanton Zürich, V. (2024). RAV Arbeitsumfrage STA Puls.
- Kauffeld, S. (Hrsg.). (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (Springer-Lehrbuch). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>
- Kirschbaum, C., Klauer, T., Filipp, S. H. & Hellhammer, D. H. (1995). Sex-specific effects of social support on cortisol and subjective responses to acute psychological stress. *Psychosomatic medicine*, (57(1)), 23–31.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden* (Grundlagentexte Methoden) (5. Auflage.). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.

- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Lehmann, P. (2003). *Das Stressphänomen in der Analyse der Arbeitspsychologie*. München: GRIN Verlag.
- Mey, G. & Mruck, K. (2018). *Qualitative Interviews in der psychologischen Forschung*. In: *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: Springer. Verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5\\_33-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5_33-1)
- Myers, D. G. (2014). *Psychologie*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-40782-6>
- Oprea, B. T., Barzin, L., Vîrgă, D., Iliescu, D. & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(6), 723–741. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>
- Paulsen, H. & Kortsch, T. (2020). *Stressprävention in modernen Arbeitswelten*. Hogrefe. <https://doi.org/10.1026/02924-000>
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance—and What We Can Do About It*. New York: Harper Business.
- Piccirillo, R. (2019). Exercise-Induced Myokines With Therapeutic Potential for Muscle Wasting. *Front. Physiol., 10*(287). <https://doi.org/10.3389/fphys.2019.00287>
- Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B. & Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior, 38*(1), 108–123. <https://doi.org/10.1002/job.2115>
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Bonn: Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung.
- Schwarzer, R. & Taubert, S. (2009). *The self-regulation of stress and coping*. In *Handbook of stress and health: A guide to research and practice*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Selye, H. (1946). The general adaptation syndrome and the diseases of adaptation. *The journal of clinical endocrinology, 6*(2), 117–230.
- Semmer, N. K. (2007). Work-Life-Balance, Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Gehalten auf der Tagung Betriebliche Gesundheitsförderung, St. Gallen.
- Sianoja, M., Kinnunen, U., De Bloom, J., Korpela, K. & Geurts, S. (2016). Recovery during Lunch Breaks: Testing Long-Term Relations with Energy Levels at Work. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, 1*(1), 7. <https://doi.org/10.16993/sjwop.13>

- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 204–221. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Ulrich, E. & Wülser, M. (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven* (). S (7., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wirtz, M. (Hrsg.). (2017). *Dorsch. Lexikon der Psychologie* (18., überarbeitete Auflage.). Bern: Hogrefe AG.
- Wirtz, P. H., Von Känel, R., Meister, R. E., Arpagaus, A., Treichler, S., Kuebler, U. et al. (2014). Dark Chocolate Intake Buffers Stress Reactivity in Humans. *Journal of the American College of Cardiology*, 63(21), 2297–2299. <https://doi.org/10.1016/j.jacc.2014.02.580>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Auszug Personalbefragung; das in dieser Arbeit untersuchte RAV in rot (Kanton Zürich, 2024).....	2
Abbildung 2. Anforderungs-Ressourcen-Modell (Kaluza, 2023, S. 71).....	7
Abbildung 3. Ebenen 1 und 2 des Kodiersystems (eigene Abbildung) .....	21
Abbildung 4. Code-Matrix zur Kategorie Rollenverständnis (eigene Abbildung, generiert durch MAXQDA) .....	27
Abbildung 5. Code-Matrix zu den Haupt-Stressauslösern (eigene Darstellung, generiert durch MAXQDA) .....	28
Abbildung 6. Stressentstehung von PBs (eigene Darstellung, angelehnt an Kaluza, 2023) .....	37

## Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck

KI- Assistenzsystem	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
DeepWrite	Kapitel 1 bis und mit 5	Korrektur auf Rechtschreibung, Satzstellung und Kommasetzung.
ChatGPT	Kapitel 1.1	Paraphrasieren eines Buchabschnittes
ChatGPT	Kapitel 2.2.	Paraphrasieren eines eigenen Textes und Beispiele vorschlagen
ChatGPT	Kapitel 2.3.	Paraphrasieren eines eigenen Textes und Beispiele vorschlagen
ChatGPT	Kapitel 3.1	Paraphrasieren des eigenen Textes
ChatGPT	Kapitel 5.3	Paraphrasieren und Verflüssigung des eigenen Textes
ChatGPT	Kapitel 5.4	Paraphrasieren und Verflüssigung des eigenen, selber verfassten Textes
ChatGPT	Kapitel 5.5	Mit ChatGPT ein Fazit skizziert, welches danach selbständig ausgearbeitet wurde
DeepWrite	Abstract	Korrektur auf Rechtschreibung, Satzstellung und Kommasetzung.