

Bachelorstudiengang

Frühlingssemester 2020

# **Belastungen und Ressourcen bei der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde**

Eine Analyse der Belastungen und Ressourcen der Behördenmitglieder  
der KESB Bern

Bachelorarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule  
Nordwestschweiz (FHNW)

Juli 2020

Autorin: Cerine Ganam

[cerine.ganam@students.fhnw.ch](mailto:cerine.ganam@students.fhnw.ch)

Betreuung: Sandra Voser

[sandra.voser@fhnw.ch](mailto:sandra.voser@fhnw.ch)

## Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) im Kanton Bern. Dabei wird der Fokus auf die Berufsgruppe der Behördenmitglieder gelegt. Durch einen selbst zusammengestellten Fragebogen aus Skalen der beiden Instrumente *SALSA* und *COPSOQ*, wird das subjektive Empfinden der Mitarbeitenden zu berufsbezogenen Belastungen und Ressourcen erfragt. Die Befragung an n=29 Mitarbeitenden zeigt hohe Mittelwerte in den sozialen Ressourcen, einigen organisationalen Ressourcen und in den Belastungen «Emotionale Anforderungen», «Emotionen verbergen» und «Überforderung durch die Arbeitsaufgaben». In einem Experteninterview (n=1) werden ergänzende Informationen zu den Belastungen und Ressourcen gesammelt und mögliche Handlungsmassnahmen diskutiert. Dabei stehen die Belastungen «emotionale Anforderungen» und «Überforderung durch die Arbeitsaufgaben» im Fokus. Mit den Ergebnissen aus quantitativer und qualitativer Erhebung und Hinweisen aus der Literatur werden der KESB Bern praxisnahe Empfehlungen zum Umgang mit den beiden besprochenen Belastungen, sowie dem allgemeinen Umgang mit Ressourcen und Belastungen abgegeben.

Anzahl Zeichen (inkl. Leerzeichen ohne Anhang): 80'110

Schlagwörter: *Belastungen, Ressourcen, Salutogenese, JD-R-Modell, SALSA*

# Inhalt

Abstract .....	i
1. Einleitung .....	1
1.1 Praxispartner und Ausgangslage .....	2
1.2 Fragestellungen, Nutzen und Relevanz .....	3
1.3 Aufbau der Arbeit .....	4
2. Theoretische Grundlagen .....	5
2.1 Psychische Gesundheit .....	5
2.2 Das Modell der Salutogenese .....	5
2.3 Belastungen und psychische Beanspruchung am Arbeitsplatz .....	6
2.4 Ressourcen am Arbeitsplatz .....	6
2.5 Job Demands-Resources Modell .....	7
3. Methodik .....	9
3.1 Dokumentenanalyse .....	9
3.2 Fragebogen .....	10
3.2.1 SALSA .....	10
3.2.2 COPSOQ .....	12
3.2.3 Zusammenstellung Fragebogen .....	13
3.2.4 Stichprobe .....	15
3.2.5 Statistische Auswertungen .....	16
3.3 Experteninterview .....	16
3.3.1 Stichprobe .....	17
3.3.2 Auswertung .....	17
4. Ergebnisse .....	18
4.1 Ergebnisse Fragebogen .....	18
4.2 Ergebnisse Experteninterview .....	23
4.2.1 Emotionale Anforderungen .....	24
4.2.2 Überforderung durch die Arbeitsaufgaben .....	26
5. Diskussion .....	29

5.1	Interpretation der Ergebnisse .....	29
5.2	Handlungsempfehlungen .....	31
5.3	Beantwortung der Fragestellungen .....	33
5.4	Reflexion und Ausblick .....	36
	Literaturverzeichnis .....	37
	Abbildungsverzeichnis .....	39
1.	Anhang A - Fragebogen .....	40
2.	Anhang B – Leitfaden Experteninterview .....	49
3.	Anhang C – Transkription Experteninterview .....	53
4.	Anhang D - Kategoriensystem.....	67

## 1. Einleitung

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt durch Flexibilisierung, Globalisierung und Technisierung, welche schnellere Arbeitsabläufe ermöglichen. Dies hat erhebliche Folgen auf den Menschen, insbesondere auf seine psychische Beanspruchung (Diestel & Schmidt, 2017). So haben in den letzten Jahren die Diagnosen psychischer Störungen zugenommen, sodass sie auf der Rangliste der Ursachen für Arbeitsunfähigkeit stetig hochrücken (Hahnzog, 2015). Arbeitsausfälle aufgrund psychischer Störungen dauern häufig sehr lange. Auch nach dem akuten Krankheitsausfall sind die Mitarbeitenden nicht so leistungsfähig und belastbar wie zuvor. Abhängig vom Schweregrad der Störung kann der Wiedereingliederungsprozess bis zu eineinhalb Jahren dauern (Hahnzog, 2015). Grundsätzlich lässt sich sagen, je früher eine psychische Störung behandelt wird, desto höher ist der Behandlungserfolg und desto schneller die Genesung. Um den Schweregrad der gesundheitlichen Schädigung der Mitarbeitenden und den wirtschaftlichen Schaden möglichst niedrig zu halten, gilt es also frühzeitig zu handeln. Die Gesundheitsförderung Schweiz befragte im Jahr 2018 2'936 Erwerbstätige aus der gesamten Schweiz, um das Verhältnis von Belastungen und Ressourcen zu erfassen. Dabei zeigte sich, dass bei 27,1% der Befragten der Anteil an Belastungen den Anteil an Ressourcen übersteigt (Gesundheitsförderung Schweiz, 2018). Ein schlechtes Verhältnis kann sowohl die Arbeitsmotivation als auch die Gesundheit schädigen (ebd). Per Gesetz ist der Arbeitgeber mitverantwortlich für den Erhalt der Leistungsfähigkeit und den Gesundheitsschutz der Mitarbeitenden (Struhs-Wehr, 2017). Die KESB Bern hat sich aufgrund gehäufter Krankheitsausfälle der Mitarbeitenden diesem Thema gewidmet, wodurch eine Zusammenarbeit mit der FHNW entstanden ist. Die Absicht dieser Kooperation ist es, der Ursache für die vielen Absenzen auf den Grund zu gehen, um dieser entgegen zu wirken.

•

*«Wir alle befinden uns in verschiedenen Flüssen, deren Strömungen und Strudel oder andere Gefahrenquellen variieren; niemand befindet sich jemals am sicheren Ufer. Gesund bleiben kann man, indem man ein guter Schwimmer wird.»*

*(Aaron Antonovsky)*

•

## 1.1 Praxispartner und Ausgangslage

Die KESB Bern ist unter anderem zuständig für Erwachsenenschutz, Kinderschutz, Kindesvermögensschutz und Kindesrecht, fürsorgerische Unterbringungen und Pflegekinderwesen für alle betroffenen Personen mit Wohnsitz im Kanton Bern. Sie wird tätig, sobald Gefährdungs- oder Selbstmeldungen eingehen oder von Amtes wegen. Die KESB Bern umfasst elf Standorte:

- Standort Bern
- Standort Jura
- Standort Biel/Bienne
- Standort Emmental
- Standort Mittelland Nord
- Standort Mittelland Süd
- Standort Oberaargau
- Standort Oberland Ost
- Standort Oberland West
- Standort Seeland
- Standort Thun

*Abbildung 1: Organigramm der KESB Standort Bern (Dokument der KESB Bern)*

Nach Aussagen der Auftraggeberin hat die KESB Bern zurzeit aufgrund hoher Arbeitsbelastungen viele Krankheitsausfälle. Besonders betroffen sind Mitarbeitende der Berufsgruppe der Behördenmitglieder. Laut Schätzungen der

Auftraggeberin sind im Kanton Bern insgesamt ungefähr 35 Behördenmitglieder tätig. Sie sind zuständig für:

- die Sicherstellung und Umsetzung der Rechtsgrundlagen in Verfahren des Kindes- und Erwachsenenschutzes,
- die Beurteilung sowie den Mitentscheid bei diesen Verfahren
- die Instruktion und Führung von zugewiesenen Verfahren im Kindes- und Erwachsenenschutz
- die Aufsicht und das Controlling der angeordneten Massnahmen

Behördenmitglieder arbeiten somit in sensiblen Bereichen eng mit Menschen in schwierigen Lebenssituationen zusammen und müssen wichtige Entscheidungen treffen, was sehr belastend wirken kann. Zudem steht die KESB durch verschiedene Fälle immer wieder in medialer und gesellschaftlicher Kritik (Schmid & Moser, 2017).

## **1.2 Fragestellungen, Nutzen und Relevanz**

Das Anliegen der Auftraggeberin ist, mögliche Ursachen für die vielen Arbeitsausfälle zu finden. Dabei soll eruiert werden, welche Bedingungen und Aufgaben belastend auf die Behördenmitglieder wirken. Da aus der Theorie bekannt ist, dass Ressourcen die Eigenschaft haben, Belastungen zu puffern, wird dieser Aspekt in der Arbeit mitberücksichtigt. Somit steht die Frage nach den arbeitsbezogenen Ressourcen und Belastungen im Zentrum. Um das Projekt abzurunden, werden Massnahmen zur Senkung der Belastungen bzw. zur Stärkung der Ressourcen definiert. Somit wird zuerst eine Problemanalyse durchgeführt und anschliessend mögliche Lösungsansätze präsentiert. Die leitenden Fragestellungen lauten:

1. Welche Belastungen wirken auf die Behördenmitglieder der KESB Bern und welche berufsbezogenen Ressourcen stehen ihnen zur Verfügung?
2. Welche Massnahmen können bei der KESB Bern ergriffen werden, um Belastungen zu senken bzw. Ressourcen zu stärken?

Somit verfolgt die Arbeit folgende Ziele:

1. Erhebung der aktuellen psychischen Belastungen und Ressourcen von Behördenmitgliedern bei der KESB Bern.
2. Erstellen von Handlungsempfehlungen für den besseren Umgang mit Belastungen oder fehlenden Ressourcen.

Die Beantwortung der Fragestellung 1, soll Klarheit über belastende Umstände und Aufgaben sowie über vorhandene Ressourcen schaffen. Mit der Beantwortung der Fragestellung 2 sollen den Umständen angepasste und praxisnahe Handlungsmassnahmen abgegeben werden. Ferner soll so die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden geschützt oder gar verbessert

werden, was zu einer Senkung der psychisch bedingten Fehlzeiten führen würde. In diesem Projekt werden weder die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden noch Zusammenhänge zwischen Belastungen und den Absenzen im Sinne einer Ursachenforschung analysiert. Es werden lediglich subjektive Empfindungen der Behördenmitglieder bezüglich einer Auswahl an möglichen Belastungen und Ressourcen ermittelt und diskutiert. Die Prüfung der Umsetzung von Handlungsmaßnahmen und deren Effekt, sind ebenfalls nicht Teil dieser Arbeit.

Die KESB erhält durch die Arbeit theoretisches Hintergrundwissen über die Thematik. Dies dient unter anderem dem besseren Verständnis im Umgang mit der Problematik. Durch die Erhebung und Auswertung der quantitativen Daten, erhält die KESB Bern eine Darstellung des individuellen subjektiven Erlebens von Belastungen und Ressourcen ihrer Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. Dabei werden die einzelnen Standorte nicht als isolierte organisationale Strukturen, sondern als zusammenhängende Organisation betrachtet. Durch die Beantwortung der Fragestellung 2 erhält die KESB problem- sowie lösungsorientierte und für das Unternehmen realistische Handlungsempfehlungen. Auch für andere Betriebe mit ähnlichem Anforderungsprofil bietet die vorliegende Arbeit einen Nutzen. Aus der Theorie können Informationen zu arbeitsbezogenen Belastungen und Ressourcen entnommen werden und die Handlungsempfehlungen können Ideen für mögliche Verbesserungsmaßnahmen bieten.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Zunächst werden die zentralen Begriffe psychische Gesundheit (Kap. 2.1), Belastungen und Beanspruchung (Kap. 2.3) und Ressourcen (Kap. 2.4) definiert. Zur theoretischen Verankerung werden das Salutogenese-Modell von Aaron Antonovsky (Kap. 2.2) und das Job-Demands-Resources Modell von Demerouti und Bakker (Kap. 2.5) vorgestellt, die den Zusammenhang und das Zusammenspiel von psychischer Gesundheit, Belastungen und Ressourcen verdeutlichen. Im dritten Kapitel Methodik wird das Erhebungsdesign vorgestellt und die Auswahl der Methoden begründet. Anschliessend erfolgt die Ergebnispräsentation der Erhebungen (Kap. 4). Im Diskussionsteil werden die Ergebnisse interpretiert, mit den Theorien verknüpft und Handlungsempfehlungen aufgeführt. Abschliessend werden die Fragestellungen beantwortet, die Ziele überprüft und das Vorgehen reflektiert (Kap. 5).

## 2. Theoretische Grundlagen

Folgend werden theoretische Grundlagen des Projekts vorgestellt und erläutert. Dabei wird der Begriff der psychischen Gesundheit definiert (Kap. 2.1) und in Kapitel 2.2 auf das Modell der Salutogenese eingegangen. Anschliessend werden die Begriffe *Belastung*, *Beanspruchung* (Kap. 2.3) und *Ressourcen* (Kap. 2.4) erläutert. Das Job- Demands-Resources Modell von Bakker und Demerouti (2007) (Kap. 2.5) bietet eine theoretische Erklärung für die Wechselwirkung von Ressourcen und Belastungen.

### 2.1 Psychische Gesundheit

Gemäss der Weltgesundheitsorganisation (WHO) beschreibt der Begriff Gesundheit den «Zustand des vollständigen physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens und nicht das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.» (WHO, 2016, zitiert nach Struhs-Wehr, 2017). Somit ist Gesundheit nicht, wie häufig angenommen, als Abwesenheit von Krankheit zu sehen. Vielmehr ist Gesundheit zu verstehen als «Fähigkeit und Motivation, ein wirtschaftlich und sozial aktives Leben zu führen.» (WHO, 1987, zitiert nach Schüpbach, 2013). Gemäss dem dynamischen Gesundheitsbegriff wird Gesundheit nicht als statischer, sondern als jederzeit wechselnder Zustand verstanden (Ulich & Wülser, 2018). Gleich verhält es sich mit der psychischen Gesundheit. Zur psychischen Gesundheit gehören «ein stabiles Selbstwertgefühl, eine gefestigte Identität bezüglich ihrer Rolle in der Gesellschaft sowie das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Handlungskompetenz» (Bürli, Amstad, Duetz Schmucki & Schibli, 2015, S.15). Hahnzog (2015) empfiehlt die psychische Gesundheit von Mitarbeitenden aus salutogenetischer Sichtweise zu betrachten.

### 2.2 Das Modell der Salutogenese

Aaron Antonovsky beschäftigte sich in den 70er Jahren mit der Frage, wie Menschen trotz hoher Strapazen gesund bleiben können. Dabei suchte er nach Einflüssen auf die Gesundheit und die Gesunderhaltung (Struhs-Wehr, 2017). Antonovsky beschreibt in seinem Salutogenese-Modell die psychische Gesundheit als Kontinuum. Der Mensch befindet sich dabei stets zwischen den Polen gesund» und «krank» (Struhs-Wehr, 2017). Die folgende Abbildung 2 verdeutlicht das Konzept des Gesundheitskontinuums.

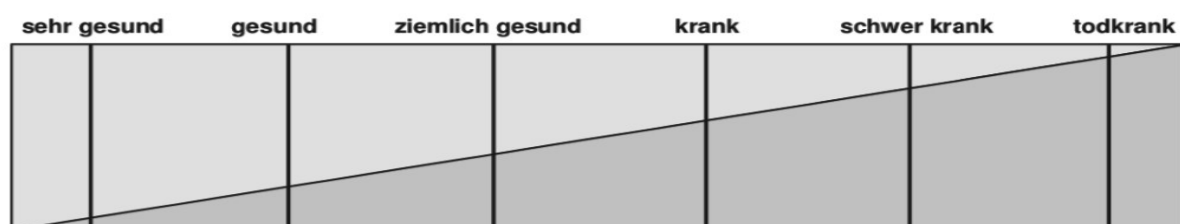


Abbildung 2: Gesundheitskontinuum (Dienststelle Gesundheit, 2020)

Objektive Faktoren wie das Einwirken physikalischer und biochemischer Reize sowie subjektiv

geprägte Erlebnisse können beeinflussen, wo wir uns auf dem Kontinuum befinden. Beim Versuch, die Gesundheit einer Person einzuschätzen, lassen sich stets gesunde wie auch kranke Anteile finden (Struhs-Wehr, 2017). Im Gegensatz zur Pathogenese, die sich auf Ursachen von Krankheiten fokussiert, beschäftigt sich die Salutogenese mit der Frage, wie Menschen trotz Einwirken von Gesundheitsrisiken gesund bleiben. Anstatt sich also lediglich auf die Stressoren zu konzentrieren, wird mit dem Ansatz der Salutogenese ein spezielles Augenmerk auf Faktoren gelegt, die ermöglichen die Position auf dem Gesundheitskontinuum beizubehalten oder sich in Richtung «gesund» zu bewegen (ebd.). Solche Faktoren werden auch als Ressourcen bezeichnet. Menschen, die anhaltenden Stressoren ausgesetzt sind, benötigen demnach Ressourcen und eine grundlegende Resilienz, um sich nicht in Richtung Krankheitspol zu bewegen und gesund zu bleiben (Struhs-Wehr, 2017).

### **2.3 Belastungen und psychische Beanspruchung am Arbeitsplatz**

Die Norm DIN EN ISO 10075-1 definiert psychische Belastung als «die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von aussen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken» (DIN EN ISO 10075-1, zitiert nach Riechert, 2011). Unter Gesichtspunkten des Arbeitsschutzes sind mit 'Einflüssen' Arbeitsbedingungen gemeint, wie beispielsweise Arbeitsaufgaben und Inhalte, Arbeitshilfsmittel, der direkte Arbeitsplatz, die Arbeitsumgebung und die Arbeitsorganisation (Riechert, 2011). Obwohl der Begriff 'Belastung' im alltäglichen Gebrauch negativ behaftet ist, können Belastungen im Arbeitskontext anstrengend oder aber auch entspannend auf den Menschen wirken. Belastung wird somit als wertneutral verstanden und mit einer Art von Anforderung gleichzustellen (ebd). Diese kann von Menschen als bedrohlich, unangenehm oder als angenehm bewertet werden. Die Auswirkung der Belastungen ist die Beanspruchung. Auch dieser Begriff ist grundsätzlich wertneutral. Beanspruchung kann anregend und aktivierend wirken, was über längere Zeit die Weiterentwicklung individueller Fähigkeiten begünstigt und zu Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden führt (ebd). Riechert (2011) beschreibt aber auch eine beeinträchtigende Wirkung der Beanspruchung durch Unter- und Überforderung sowie eine daraus resultierende Fehlbelastung, die Stress auslösen kann. Individuelle Bewältigungsmöglichkeiten bestimmen dabei, wie stark das Ausmass an Beanspruchung ist bzw. wie stark sich die psychische Belastung auf die Gesundheit eines Menschen auswirkt.

### **2.4 Ressourcen am Arbeitsplatz**

Wie bereits durch das Modell der Salutogenese beschrieben (Kapitel 2.2), sind Ressourcen für das Verhindern von Krankheiten und Fehlbeanspruchungen von grosser Bedeutung. Auch bei der Gesundheitsförderung spielen sie eine wesentliche Rolle (Ulich & Wülser, 2018). Sie können gemäss Ulich und Wülser (2018) auf drei verschiedene Arten wirken. Direkt wirkende

Ressourcen haben einen direkten positiven Effekt auf die Gesundheit und das Wohlbefinden eines Menschen. Sie wirken unabhängig von bestehenden Belastungen gesundheitsfördernd. Eine indirekte Wirkung ist hingegen zu verzeichnen, wenn die Ressource entstehenden Belastungen entgegenwirkt und so die Gesundheit positiv beeinflusst. Weiter können Ressourcen auch moderierend bzw. puffernd wirken. Besitzt ein Individuum ein ausreichendes Mass an Ressourcen, können bestehende Belastungen besser bewältigt werden. Im Gegenzug bedeutet dies, dass ein Mangel an Ressourcen beim Einwirken von Belastungen zu Fehlbeanspruchungen führen kann (Ulich & Wülser, 2018).

Im Arbeitskontext können Ressourcen weiter unterteilt werden in organisationale, soziale und personale Ressourcen (Rimann & Udris, 1997). Unter organisationalen Ressourcen werden alle betrieblichen Institutionen, Tätigkeitsbedingungen und Hilfsmittel verstanden, die es den Mitarbeitenden erleichtern, die Arbeitsanforderungen zu bewältigen und mit Belastungen zurechtzukommen. Eine der wichtigsten organisationalen Ressourcen ist der Tätigkeitsspielraum (Rimann & Udris, 1997). Weitere organisationale Ressourcen sind beispielsweise Aufgabenvielfalt, Weiterbildungsmöglichkeiten, Partizipationsmöglichkeit, Zeitpuffer (ebd). Soziale Unterstützung kann sowohl im Betrieb durch Vorgesetzte, Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen oder grundsätzlich durch ein gutes Arbeitsklima geschehen, oder aber auch im privaten Umfeld (Rimann & Udris, 1997). In einer Metaanalyse entdeckten Viswesvaran et al. (1999), dass soziale Unterstützung direkt positiv auf die Gesundheit wirken kann. Dies bedeutet, dass Personen, mit ausreichend sozialen Ressourcen über weniger physische und psychische Symptome klagen, weniger Krankheiten aufweisen und über eine bessere Befindlichkeit berichten (Ulich & Wülser, 2018).

## **2.5 Job Demands-Resources Modell**

Das Job- Demands-Resources Modell (JD-R Modell) von Demerouti et al. (2000, 2001) und Demerouti und Bakker (2007, 2011, 2014, 2017) bietet eine Erklärung für positive und negative Befindensindikatoren im Arbeitskontext (Schladitz, 2014). Das Modell vereint die Forschungsansätze der Belastungsbedingungen und Anforderungen mit dem Motivationspotential arbeitsbezogener Ressourcen. So beschreiben Bakker und Demerouti (2007) zwei Prozesse (Abbildung 3). Der Prozess der Arbeitsanforderungen (Job Demands) trägt negative Folgen mit sich und führt möglicherweise zur Gesundheitsbeeinträchtigung. Der motivationale Prozess (Resources) hingegen hat positive Folgen auf die Gesundheit (Bakker & Demerouti, 2007).

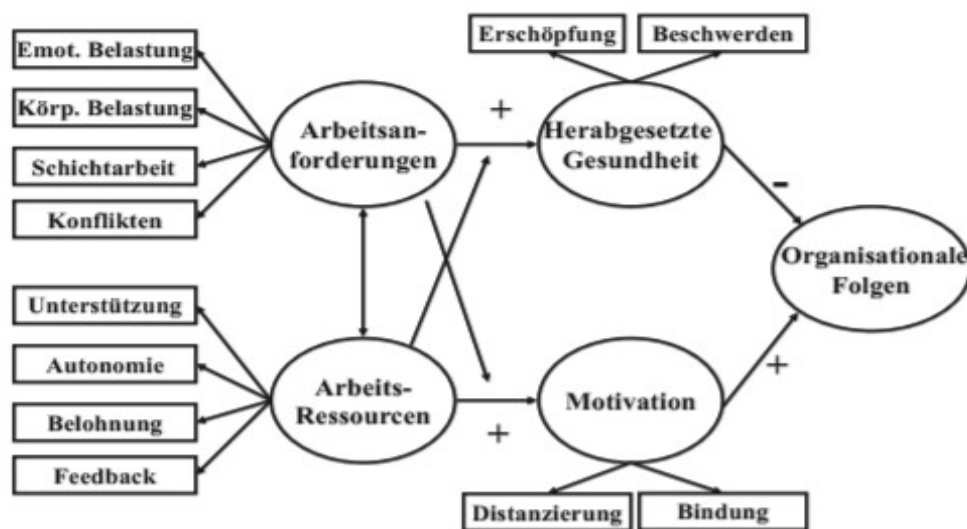


Abbildung 3: JD-R Modell nach Bakker und Demerouti (2007)

Im Zentrum des JD-R-Modells steht die Annahme, dass jeder Beruf seine eigenen spezifischen Risikofaktoren für Arbeitsstress hat. Diese Faktoren sind in Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen zu unterteilen (Demerouti & Nachreiner, 2019). Es stellt somit ein übergreifendes Modell dar, das unabhängig von den jeweiligen Anforderungen und Ressourcen auf verschiedene Berufe angewendet werden kann. Arbeitsanforderungen beschreiben psychische, physische, soziale und organisationale Aspekte der Arbeit, die anhaltende psychische als auch physische Fähigkeiten oder Anstrengungen erfordern (ebd.). Wie bereits in Kapitel 2.3 beschrieben, sind Arbeitsanforderungen nicht zwingend negativ, sondern als neutral zu bewerten. Erfordert die Erfüllung dieser Anforderungen aber hohen Aufwand, von dem sich Mitarbeitende nicht ausreichend erholen können, so werden diese Anforderungen zu Stressfaktoren (Meijman und Mulder, 1998, zitiert nach Bakker & Demerouti, 2007). Jobressourcen sind beim Erreichen der Arbeitsziele behilflich, reduzieren negative Auswirkungen von Arbeitsanforderungen und die damit verbundenen psychologischen und physiologischen Kosten und sie können persönliches Wachstum und Entwicklung anregen. Eine Häufung von Anforderungen kann zu negativen Folgen wie beispielsweise Erschöpfung führen. Ressourcen führen hingegen über den motivationalen Prozess zu positiven Effekten, wie einer höheren Leistung und höherem Engagement (Bakker & Demerouti, 2007). Das JD-R Modell geht von einem Interaktionseffekt zwischen Ressourcen und Anforderungen aus. Ressourcen können demnach die Auswirkung der Arbeitsanforderungen auf die Arbeitsbelastung abfedern (Schladitz, 2014).

### 3. Methodik

Das Erhebungsdesign gestaltet sich als Mixed-Method. Die durch einen Fragebogen quantitativ erhobenen Daten werden zu einem späteren Zeitpunkt durch eine qualitative Erhebung ergänzt. Abbildung 4 zeigt einen Überblick über das Erhebungsdesign.

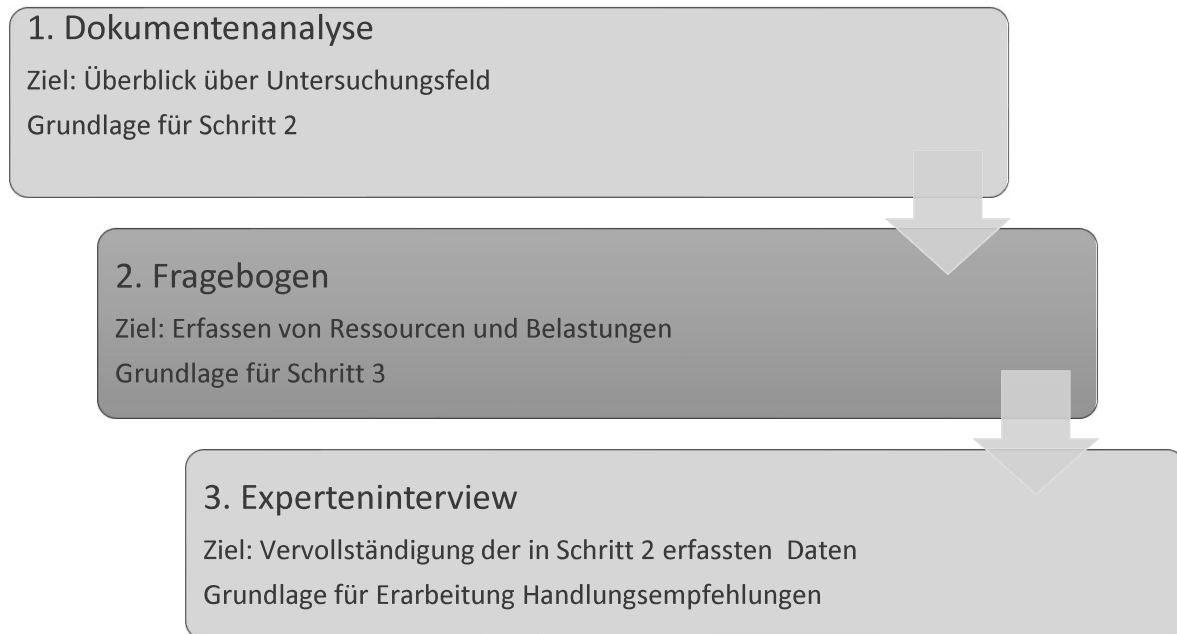


Abbildung 4: Überblick Erhebungsdesign (eigene Darstellung)

Mit der Dokumentenanalyse werden Informationen zur Organisation und der Arbeitstätigkeit der Mitarbeitenden gesammelt. Dadurch soll ein Überblick über die Arbeitssituation der Mitarbeitenden geschaffen werden. Die gewonnenen Informationen dienen als Grundlage zum Erstellen des Fragebogens. Dieser stellt eine Kombination aus zwei bestehenden und erprobten Fragebögen dar. Ziel der Befragung ist, die Belastungen und Ressourcen der Zielgruppe zu erfassen. Somit soll die Fragestellung 1 beantwortet werden. Die Ergebnisse des Fragebogens geben Aufschluss darüber, welche Bereiche anschliessend qualitativ weiterverarbeitet werden. Das Experteninterview bezweckt, die bereits erhobenen quantitativen Daten zu vervollständigen und weiterführende Informationen zu sammeln. So können im Anschluss daran Handlungsmassnahmen definiert werden, was die Beantwortung der Fragestellung 2 darstellt.

#### 3.1 Dokumentenanalyse

Folgende Unterlagen wurden für die Dokumentenanalyse von der Auftraggeberin bereitgestellt:

- Organigramm
- Stellenbeschreibung Behördenmitglieder

- Arbeitsprozesse:
  - Verfahren auf Erlass von Kinderschutzmassnahmen
  - Verfahren auf Erlass von Erwachsenenschutzmassnahmen
  - Fürsorgerische Unterbringung
  - Ablauf Verfahren intern
- Absenzenübersicht (2018-2019)

Diese bereitgestellten Dokumente sowie die Webseite der KESB Bern und Zeitungsartikel über die KESB wurden bei der Analyse berücksichtigt. Für die Dokumentenanalyse wird keine detaillierte Auswertung aufgeführt. Die aus der Dokumentenanalyse gewonnenen Informationen dienen als Grundlage und fliessen in die weiteren Erhebungsschritte mit ein.

## **3.2 Fragebogen**

Um die psychische Belastung von Mitarbeitenden zu messen bieten sich Erhebungen mittels Fragebogen an, da so mit geringem Aufwand eine vergleichsweise grosse Stichprobe befragt werden kann. Beispiele für solche Fragebögen sind der Effort-Reward-Imbalance Fragebogen von Siegrist (1996), der Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (Prümper et al., 1995) oder der Fragebogen zur Psychologischen Bewertung von Arbeitsbedingungen (BASA) nach Richter (2001). Für die Befragung der KESB Mitarbeitenden werden die Fragebögen «Subjektive Arbeitsanalyse» von Rimann und Udris (1997) und «Copenhagen Psychological Questionnaire» von Kristensen und Borg (2000) kombiniert. Der SALSA Fragebogen wird als Grundlage verwendet, da er auf viele verschiedene Berufsgruppen angewendet werden kann und eine Bandbreite von Ressourcen und Belastungen aus verschiedenen Merkmalsbereichen abfragt (Rimann & Udris, 1997). Die ausgewählten Skalen aus dem COPSOQ ergänzen den Fragebogen durch die Abdeckung der Befragung psychosozialer Anforderungen und passen ihn weiter an die Anforderungen der fokalen Tätigkeit an. In den folgenden Unterkapiteln (Kap. 3.2.1 & Kap. 3.2.2) werden die besagten Originalfragebögen vorgestellt und die Auswahl weiter anhand der statistischen Gütekriterien begründet. Anschliessend wird die Skalenzusammenstellung des kombinierten Fragebogens in Tabelle 3 aufgeführt und begründet (Kap. 3.2.3).

### **3.2.1 SALSA**

Der SALSA Fragebogen wurde von Rimann und Udris (1997) auf den Grundlagen des Salutogenese-Modells (Siehe Kap. 2.2) erstellt. Dabei erfragt er die Bedingungen, welche die Mitarbeitenden trotz Belastungen gesund halten können. Im Einzelnen werden die Merkmalsbereiche der Aufgabencharakteristika, Arbeitsbelastungen, organisationalen und sozialen Ressourcen erfragt. Die Bewertung der einzelnen Items erfolgt über eine Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft völlig zu). Tabelle 1 zeigt die Merkmalsbereiche und Skalen aus dem originalen Fragebogen von Rimann und Udris (1997). Die durchgestrichenen

Skalen wurden in dem für dieses Projekt zusammengestellten Fragebogen ausgelassen. Die Skalen des Merkmalsbereichs «Belastungen durch äussere Tätigkeitsbedingungen», wurde ausgelassen, da davon ausgegangen wird, dass die Werte hier je nach Standort stark streuen werden. Die Räumlichkeiten sind an jedem Standort der KESB Bern anders aufgebaut und eingerichtet, somit würden die Werte zu stark variieren.

Tabelle 1: Merkmalsbereiche und Skalen des SALSA-Fragebogens

<b>Merkmalsbereiche und Skalen</b>	<b>Kürzel</b>	<b>Anzahl Items</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Aufgabencharakteristika</b>			
Ganzheitlichkeit der Aufgaben	B01, B27(R), B33	3	.75
Qualifikationsanforderungen und Verantwortung	B02, B09, B20, B31(R)	4	.71
<b>Arbeitsbelastungen</b>			
Überforderung durch die Arbeitsaufgaben (qualitativ und quantitativ)	B04(R), B11, B12, B18, B23, B34,	6	.78
Unterforderung durch die Arbeitsaufgaben (qualitativ)	B07, B16, B25,	5	.62
Belastendes Sozialklima	B14, B30, B40	3	.60
Belastendes Vorgesetztenverhalten	B22, B28, B35	3	.78
<b>Belastungen durch äussere Tätigkeitsbedingungen</b>			
<del>Belastungen durch Lärm, ungünstige Beleuchtung, unangenehme Temperatur, Wartezeiten, mangelhafte technische Geräte und Arbeitsmittel, lange am Bildschirm arbeiten u.a.</del>	<del>B46 bis B55 und Z5 bis Z7</del>	40	-
<b>Organisationale Ressourcen</b>			
Aufgabenvielfalt	B26, B29, B41 (R)	3	.76
Qualifikationspotenzial der Arbeitstätigkeit	B06 (R), B08, B21	3	.85
Tätigkeitsspielraum (Entscheidungs- und Kontrollspielraum)	B05 (R), B15, B36	3	.50
Partizipationsmöglichkeiten	B13, B39 (R), B42	3	.62
Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes	B10	1	-
Spielraum für persönliche und private Dinge bei der Arbeit	B24	1	-

<b>Soziale Ressourcen im Arbeitsbereich</b>			
Positives Sozialklima	B19, B37, B43, B45	4	.72
Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	B03, B17, B32, B38, B44	5	.80
Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten	D40, D44, D48	3	.90
Soziale Unterstützung durch Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen.	D41, D45, D49	3	.87

Der Buchstabe R hinter den Abkürzungen, weist darauf hin, dass diese Items negativ formuliert sind und speziell ausgewertet werden müssen (Siehe Kap. 3.2.5) Das Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) zeigt, wie homogen die einzelnen Skalen sind. Es kann Werte von  $\alpha=0$  -  $\alpha=1$  annehmen (Zöffel, 2003). Je höher der Wert, desto homogener sind die Items einer Skala. Werte ab .6 werden von Rimann und Udris (1997) als akzeptabel angesehen. Um die Güte und Zuverlässigkeit des Fragebogens weiter zu beurteilen, wurden Vergleiche der Mittelwerte zwischen verschiedenen Gruppen (Geschlecht, Branche, Betrieb, Alter etc.) durchgeführt, (Länger et al., 1995; Rimann & Udris, 1993, zitiert nach Rimann & Udris, 1997). Die Ergebnisse bestätigen, dass der SALSA-Fragebogen als gültiges und zuverlässiges Instrument eingestuft werden kann (Rimann & Udris, 1997).

### 3.2.2 COPSQ

Die ursprüngliche dänische Version des Copenhagen Psychological Questionnaire (COPSQ) wurde von Kristensen und Borg (2000) entwickelt. Die Autoren erstellten dabei keinen komplett neuen Fragebogen, sondern eine Zusammenstellung aus bereits erprobten und validierten Fragebögen, wie zum Beispiel dem Setterlind Stress Profile (Setterlind & Larsson, 1995), dem Job Content Questionnaire (Karasek et al, 1998) oder der Whitehall II Study von Marmot et al. (1991) (Nübling, 2005). Nur einige wenige Items des COPSQ sind neu entwickelt worden. Der Fragebogen existiert als Kurzversion (44 Items und acht Skalen), mittellange Version (95 Items und 26 Skalen) und als Langversion (141 Items in 30 Skalen) (Nübling, 2005). Grundsätzlich hat der Fragebogen zum Ziel, vier verschiedene Aspekte zu messen:

1. Das Spektrum psychosozialer Arbeitsbelastungen (Anforderungen, Einfluss- & Entwicklungsmöglichkeiten, Soziale Beziehungen und Führung)
2. Beanspruchung als Outcome der Belastung (z.B. Stressreaktionen, Gesundheit etc.)
3. Weitere Parameter (Unsicherheit des Arbeitsplatzes, Arbeitszufriedenheit)
4. Coping Mechanismen

In der folgenden Abbildung 5 sind die Skalen und Themenbereiche aufgeführt.

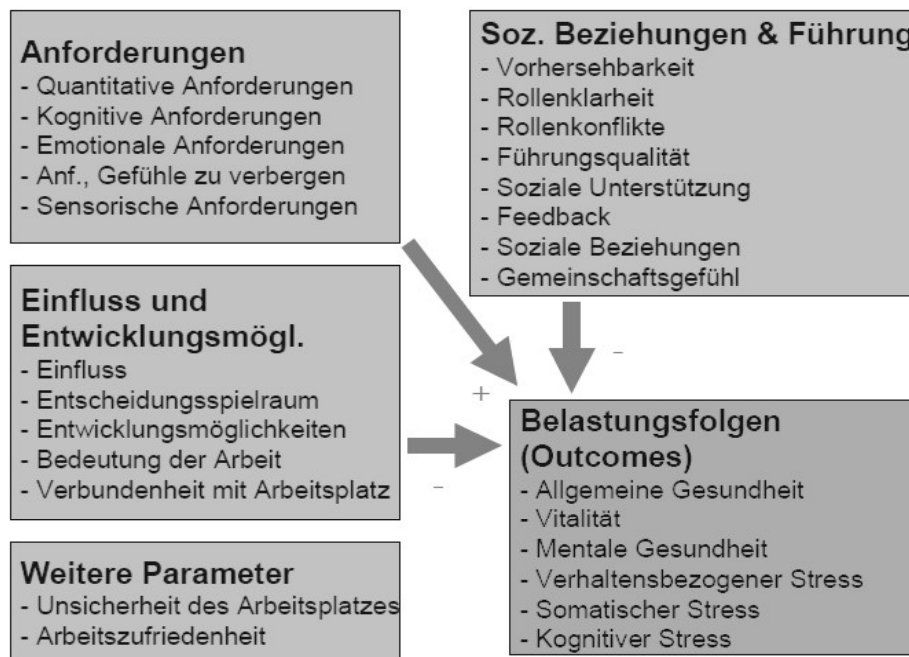


Abbildung 5: Übersicht Gruppierung der Skalen des COPSOQ Fragebogens (Nübling, 2005)

Kristenssen (2000) geht dabei davon aus, dass bis auf die kognitiven- alle Anforderungen einen negativen Einfluss auf die Beanspruchung haben. Soziale Beziehungen & Führung, sowie Einfluss und Entwicklungsmöglichkeiten haben einen positiven Einfluss auf die Belastungsfolgen. Die psychometrische Güte des Fragebogens wurde anhand einer umfangreichen Stichprobe (N=2'561) detailliert geprüft (Nübling, 2005). Dabei wurden die einzelnen Skalen auf Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit getestet. Beinahe alle Skalen erreichen  $\alpha$ -Werte von .7-.8, einige fallen sogar höher aus (ebd.). Auch die Inhalts-, Kriteriums- und Konstruktvalidität sind gegeben. Durch die Prüfung der Generalisierbarkeit anhand verschiedener Subgruppen (Alter, Geschlecht, Berufsgruppen) konnte gezeigt werden, dass es kaum Unterschiede nach Alter und Geschlecht gibt. Einzelne Skalen messen jedoch verlässlicher in ausgewählten Berufsgruppen. Da die Unterschiede jedoch nicht systematisch auftreten, sind diese Werte nicht bedenklich (ebd.).

### 3.2.3 Zusammenstellung Fragebogen

Durch das Kick-off Meeting mit der Auftraggeberin ist bekannt, dass die Mitarbeitenden der KESB Bern nur knappe zeitliche Ressourcen haben. Da eine möglichst hohe Rücklaufquote angestrebt wird, soll die Beantwortung des Fragebogens nicht mehr als zwölf Minuten in Anspruch nehmen. Dazu mussten einige wenige Skalen aus dem SALSA gestrichen werden, damit für dieses Berufsfeld und die Erhebung relevante Skalen aus dem COPSOQ zur Ergänzung hinzugezogen werden konnten. Für die vorliegende Arbeit ist der Aspekt der

psychosozialen Arbeitsbelastungen von besonderem Interesse, da davon ausgegangen wird, dass diese Anforderungen wie beispielsweise die Emotionale Belastung relevant für die Arbeitstätigkeit der Zielgruppe sind (Dokumentenanalyse). Tabelle 2 zeigt die für den Fragebogen entnommenen Skalen aus dem COPSOQ.

Tabelle 2: Verwendete Skalen aus dem COPSOQ.

<b>Merkmalsbereiche und Skalen</b>	<b>Kürzel</b>	<b>Anzahl Items</b>
<b>Anforderungen</b>		
Emotionale Anforderungen	C1,	1
Emotionen verbergen	C2, C3	2
<b>Soziale Beziehungen und Führung</b>		
Vertrauen und Gerechtigkeit	C4, C5, C6, C7,	4
Wertschätzung	C8	1

Nübling (2005) weist darauf hin, dass Tätigkeiten mit Menschen höhere emotionale Anforderungen an die Mitarbeitenden stellen als Produktions- oder Dienstleistungsberufe. Darum wurden dem COPSOQ die Skalen «Emotionale Anforderungen» und «Emotionen verbergen» entnommen. Die Skalen «Vertrauen und Gerechtigkeit» und «Wertschätzung», die dem ursprünglich Merkmalsbereich «Soziale Beziehung und Führung» untergeordnet sind, wurden als Ergänzung zu den Skalen des Merkmalsbereichs «Soziale Ressourcen» aus dem SALSA ausgewählt. Die folgende Tabelle zeigt den Aufbau des kombinierten Fragebogens.

Tabelle 3 Übersicht Zusammenstellung der Merkmalsbereiche, Skalen und Anzahl Items aus SALSA und COPSOQ.

<b>Merkmalsbereiche und Skalen</b>	<b>Anzahl Items</b>
<b>Aufgabencharakteristika (SALSA)</b>	
Ganzheitlichkeit der Aufgaben	3
Qualifikationsanforderungen und Verantwortung	4
<b>Arbeitsbelastungen (SALSA)</b>	
Überforderung durch die Arbeitsaufgaben (qualitativ und quantitativ)	6
Unterforderung durch die Arbeitsaufgaben (qualitativ)	5
Belastendes Sozialklima	3
Belastendes Vorgesetztenverhalten	3
<b>Organisationale Ressourcen (SALSA)</b>	
Aufgabenvielfalt	3

Qualifikationspotenzial der Arbeitstätigkeit	3
Tätigkeitsspielraum (Entscheidungs- und Kontrollspielraum)	3
Partizipationsmöglichkeiten	3
Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes	1
Spielraum für persönliche und private Dinge bei der Arbeit	1
<b>Anforderungen (COPSOQ)</b>	
Emotionale Anforderungen	1
Emotionen Verbergen	2
<b>Soziale Beziehungen und Führung (COPSOQ)</b>	
Vertrauen und Gerechtigkeit	4
Wertschätzung	1
<b>Soziale Ressourcen im Arbeitsbereich (SALSA)</b>	
Positives Sozialklima	4
Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	5
Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten	3
Soziale Unterstützung durch Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen.	3

Der Fragebogen wird auf Unipark aufgesetzt und der Link zur Online-Befragung wird per Mail an die Auftraggeberin verschickt, die ihn anschliessend an die verschiedenen Standorte weiterleitet. Die für den verwendeten Fragebogen zusammengestellten Items sind in Anhang A - aufgeführt.

### 3.2.4 Stichprobe

Im Kick-off- Gespräch äusserte die Auftraggeberin, dass die Belastung bei den Behördenmitgliedern aufgrund ihrer Tätigkeiten am höchsten ist. Sie sind unter anderem mit zuständig für die Beurteilung und Entscheidungsfindung bei allen Kindes- und Erwachsenenschutzmassnahmen. Zudem führen sie Abklärungen und Anhörungen durch, beurteilen Gefährdungspotenziale, stellen im Rahmen vorsorglicher Massnahmen Anträge auf Sofortmassnahmen (Dokumentenanalyse). Befragt werden sollen die Behördenmitglieder der Standorte Bern, Biel, Emmental, Jura, Mittelland Nord, Mittelland Süd, Oberaargau, Oberland West, Seeland, Thun und die burgerliche KESB. Dazu gehören jeweils auch die Präsidenten und Präsidentinnen sowie Vizepräsidenten und Vizepräsidentinnen. Sie übernehmen die gleichen Aufgaben wie die Behördenmitglieder, dazu aber noch weitere Führungsaufgaben. Ziel ist, möglichst alle Behördenmitglieder zu befragen (n=35). Obwohl die Stichprobe eher klein ist, ist sie repräsentativ, da alle Standorte der KESB Bern befragt werden.

### **3.2.5 Statistische Auswertungen**

Aus Unipark werden die Rohdaten exportiert und zur Auswertung in das Programm SPSS Statistics 24 importiert. Die Items, die in Tabelle 3 mit dem Buchstaben R versehen sind, werden umgepolt, da die Zahlenwerte ihrer Antworten aufgrund der inhaltlichen Bedeutung des Items gegenteilig auszuwerten sind. Anschliessend werden Mittelwerte der Skalen erstellt und in eine Rangreihenfolge gebracht. So können die stärksten Belastungen und niedrigsten Ressourcen ermittelt werden. Da es sich um eine kleine Stichprobe handelt, bieten sich Mittelwertvergleiche (über Standorte, Geschlecht, Position) nicht an. Auch bei der Berechnung des Cronbach's Alpha bzw. bei der Interpretation der Werte ist aufgrund der kleinen Stichprobe Vorsicht geboten. In der Literatur lassen sich leicht abweichende Interpretationsansätze der  $\alpha$  - Werte finden. Udris und Rimann (1997) deuten einen  $\alpha$  -Wert ab .6 als ausreichend, Schmitt (1996) definiert .7 als üblichen Schwellenwert und Bortz und Döring (2006) bezeichnen  $\alpha = .8$  als anzustrebenden Wert (Schecker, 2014). Auch Skalen mit  $\alpha$ -Werten unter .6 können jedoch verwendet werden, wenn selbst nach Ausschluss einzelner Items nicht erhöht werden kann (Schecker, 2014).

### **3.3 Experteninterview**

Die qualitative Erhebung stellt in diesem Design ein komplementäres Verfahren zum Fragebogen - der Haupterhebung - dar. Ziel des Experteninterviews ist, die erhobenen Daten aus dem Fragebogen mit Kontextinformationen zu ergänzen und Massnahmen zur Senkung einer Belastung oder Stärkung einer Ressource zu diskutieren. Somit kann im Anschluss die Fragestellung 2 beantwortet werden. Bogner und Menz (2002, zitiert nach Flick, 2016) unterscheiden zwischen den drei Typologien des explorativen, theoriegenerierenden und systematisierenden Experteninterviews. Für diese Erhebung eignet sich letzteres am besten, da es darauf ausgerichtet ist, zusätzliche Kontextinformationen nach der Durchführung anderer Methoden zu gewinnen. Wie bereits aus dem Kick-off- Meeting bekannt, stellen die knappen zeitlichen Ressourcen ein Problem bei den Erhebungen bei der KESB Bern dar. In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass Zeitdruck ein grosses Problem bei Interviews mit Personen in Schlüsselpositionen sein kann. Aufgrund ihrer Funktion in ihrem Handlungsfeld haben Experten und Expertinnen häufig knappe zeitliche Ressourcen (Flick, 2016). Um diesem Problem entgegenzuwirken, wird ein Leitfaden erstellt. Ein weiteres Problem, das gemäss Flick (2016) bei Experteninterviews auftreten kann, ist, dass die befragte Person während des Interviews ihre Rollen als Experte und Privatperson vertauscht. Auch hier unterstützt ein Leitfaden dabei, das Gespräch unter diesem Aspekt zu lenken (Flick, 2016).

In einem ersten Teil des Interviews werden die Ergebnisse des Fragebogens besprochen. Anschliessend wird für die weitere Besprechung eine der im Fragebogen untersuchten Skalen ausgewählt. Der Leitfaden ist dabei so ausgerichtet, dass er auf jegliche Belastungen oder

Ressourcen angewendet werden kann. Anschliessend werden mögliche Massnahmen zur Senkung der stärksten Belastung oder Stärkung der Ressource besprochen. Abbildung 6 illustriert den Ablauf des Interviews. Der Leitfaden mit den konkreten Fragen ist in Anhang B aufgeführt.



Abbildung 6: Grober Ablauf des Interviews (eigene Darstellung)

### 3.3.1 Stichprobe

Als Interviewpartnerin (n=1) eignet sich am besten die Präsidentin der KESB Bern, die gleichzeitig Auftraggeberin dieses Projekts ist. Sie ist bestens vertraut mit den Abläufen und Strukturen bei der KESB und steht in engem Kontakt mit den verschiedenen Standorten der KESB Bern und den Mitarbeitenden. Sie übernimmt ebenfalls Aufgaben der Behördenmitglieder und hat den Fragebogen auch ausgefüllt.

### 3.3.2 Auswertung

Zur Auswertung qualitativer Daten gibt es verschiedene Methoden. Eine Möglichkeit bietet die Globalauswertung nach Legewie und Muhr (1992), die das Ziel hat, eine Übersicht über das thematische Spektrum des Textmaterials zu erlangen (Flick, 2016). Eine weitere Methode ist die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1983), mit der Erstellung und Verwendung eines Kategoriensystems (Flick, 2016). Da das Experteninterview mit lediglich einer Person durchgeführt wird und keine Aussagen mehrerer Personen verknüpft werden können, gestaltet sich die Auswertung des Experteninterviews als Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse. Um dennoch strukturiert vorzugehen und zur Schaffung einer Übersicht wird das Interview transkribiert und aus dem Textmaterial thematische Kategorien gebildet und die passenden Textstellen untergeordnet. Das Transkript ist in Anhang C und das Kategoriensystem in Anhang D aufgeführt.

## 4. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des Fragebogens und des Experteninterviews aufgeführt und erläutert.

### 4.1 Ergebnisse Fragebogen

Insgesamt nahmen 29 Mitarbeitende aus neun von elf Standorten der KESB Bern an der online Befragung teil (Tabelle 4). Davon sind 15 Teilnehmende männlich und 14 weiblich.

Tabelle 4: Überblick über die Teilnahme der Standorte der KESB Bern.

Standort	Anzahl Teilnehmende	Prozent
Mittelland Süd	6	20.7
Bern	5	17.2
Biel	4	13.8
Emmental	4	13.8
Mittelland Nord	3	10.3
Seeland	3	10.3
Oberaargau	2	6.9
Oberland West	1	3.4
Bürgerliche KESB	1	3.4
Thun	0	0
Jura	0	0
<b>Gesamt (n)</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Rund 75% der Teilnehmenden sind Behördenmitglieder, 21% Präsidenten und Präsidentinnen und 10% Vizepräsidenten und Vizepräsidentinnen. Eine Person wollte ihre Position aus Anonymitätsgründen nicht angeben (Tabelle 5).

Tabelle 5: Verteilung Position der Teilnehmenden Behördenmitgliedern

Position	Häufigkeit	Prozent
Behördenmitglied	19	65.5
Präsident/Präsidentin	6	20.7
Vizepräsident/Vizepräsidentin	3	10.3
Keine Angabe	1	3.4
<b>Gesamt (n)</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Folgend werden jeweils die Mittelwerte der Skalen und die Mittelwerte der übergeordneten Merkmalsbereiche aufgelistet (Tabelle 6). In der rechten Spalte ist das Cronbachs Alpha aufgeführt, was die interne Konsistenz der Skalen angibt. Aufgrund der kleinen Stichprobe wurde auf eine Auswertung pro Standort verzichtet und somit auch auf Mittelwertvergleiche zwischen den Standorten.

Tabelle 6: Mittelwerte der Merkmalsbereiche und Skalen (n=29)

<b>Merkmalsbereiche &amp; Skalen</b>	<b>Mittelwert (Ø)</b>	<b>Cronbachs Alpha</b>
<b>Aufgabencharakteristika</b>	4.44	
Ganzheitlichkeit der Aufgaben	3.99	.711
Qualifikationsanforderungen und Verantwortung	4.89	.162
<b>Anforderungen</b>	3.63	
Emotionale Anforderungen	4.48	-
Emotionen verbergen	2.78	.815
<b>Arbeitsbelastungen</b>	2.30	
Überforderung durch die Arbeitsaufgaben	2.66	.734
Unterforderung durch die Arbeitsaufgaben	1.93	.527
Belastendes Sozialklima	2.11	.431
Belastendes Vorgesetztenverhalten	1.43	.67
<b>Organisationale Ressourcen</b>	3.90	
Aufgabenvielfalt	4.30	.713
Qualifikationspotential der Arbeitstätigkeit	4.22	.446
Tätigkeitsspielraum (Entscheidungs- und Kontrollspielraum)	3.94	.657
Partizipationsmöglichkeiten	3.78	.549
Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes	4.62	-
Spielraum für persönliche und private Dinge bei der Arbeit	2.59	-
<b>Soziale Ressourcen im Arbeitsbereich</b>	4.23	

Positives Sozialklima	4.16	.595
Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	4.15	.749
Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten	4.31	.823
Soziale Unterstützung durch Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen.	4.29	.773
<b>Soziale Beziehung und Führung</b>	3.90	
Vertrauen und Gerechtigkeit	4.06	.665
Wertschätzung	3.93	-

*Interpretation Cronbach's Alpha: ab .6 = ausreichend, ab .7= befriedigend, über .8= gut (Rimamm & Udris, 1997).*

Um die höchsten Belastungen bzw. die niedrigsten Ressourcen zu ermitteln, wurden die Ergebnisse in eine Rangreihenfolge gebracht. In der folgenden Tabelle 7 sind die erfragten Belastungen mit absteigenden Zahlenwerten aufgeführt. Tabelle 8 führt mit aufsteigenden Zahlenwerten die Ressourcen auf. In Tabelle 9 sind die Mittelwerte der erfragten Aufgabencharakteristika ersichtlich. Dabei wurden die Skalen «Wertschätzung und Vertrauen» und «Gerechtigkeit» aus dem COPSOQ dem Merkmalsbereich «Soziale Ressourcen» untergeordnet. Die Skalen «Emotionale Anforderung» und «Emotionen verbergen», wurden den Arbeitsbelastungen untergeordnet. Jeweils nach der tabellarischen Auflistung der Mittelwerte erfolgt eine grafische Darstellung als Balkendiagramm (Abbildung 7, Abbildung 8, Abbildung 9, Abbildung 10). Dies dient der besseren Übersicht.

*Tabelle 7: Mittelwerte Belastungen (n=29)*

Arbeitsbelastungen	Mittelwerte (Ø)
Emotionale Anforderungen	4.48
Emotionen verbergen	2.78
Überforderung durch die Arbeitsaufgaben	2.66
Belastendes Sozialklima	2.11
Unterforderung durch die Arbeitsaufgaben	1.93
Belastendes Vorgesetztenverhalten	1.43

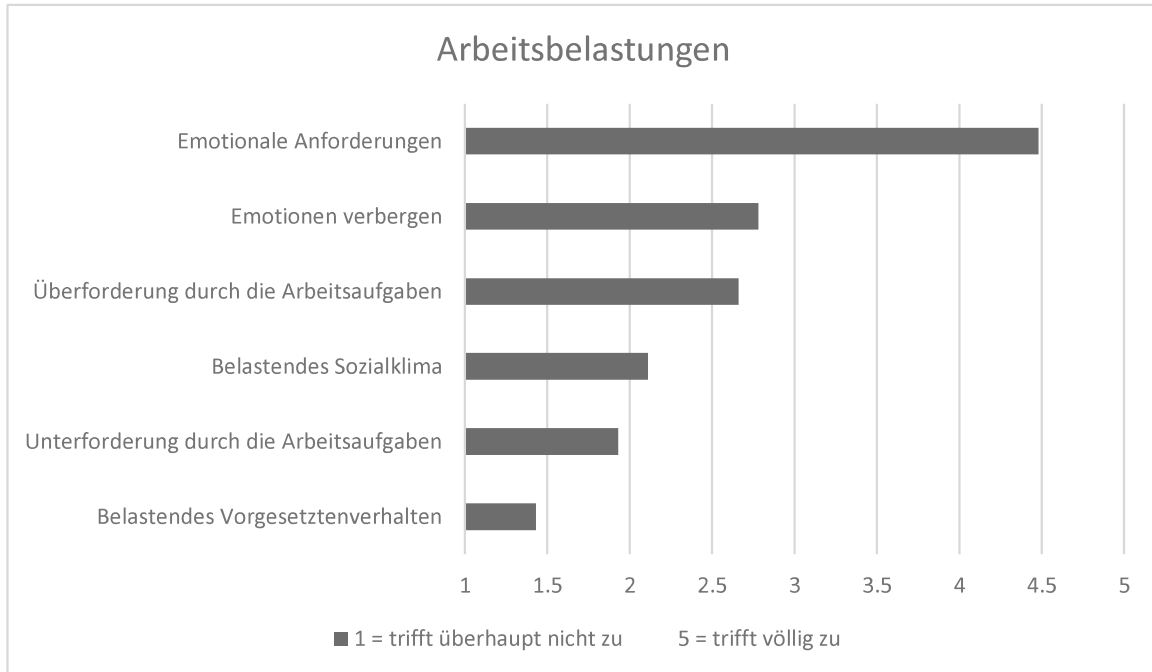


Abbildung 7: Balkendiagramm Mittelwerte Arbeitsbelastungen (Eigene Darstellung)

Tabelle 8: Mittelwerte Ressourcen (n=29)

Ressourcen	Mittelwert (Ø)
Spielraum für persönliche und private Dinge bei der Arbeit	2.66
Partizipationsmöglichkeiten	2.78
Wertschätzung	3.78
Tätigkeitsspielraum	3.93
Gerechtigkeit	4.06
Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	4.15
Positives Sozialklima	4.16
Qualifikationspotential der Arbeitstätigkeit	4.22
Soziale Unterstützung durch Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen	4.29
Aufgabenvielfalt	4.30
Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten	4.31
Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes	4.62

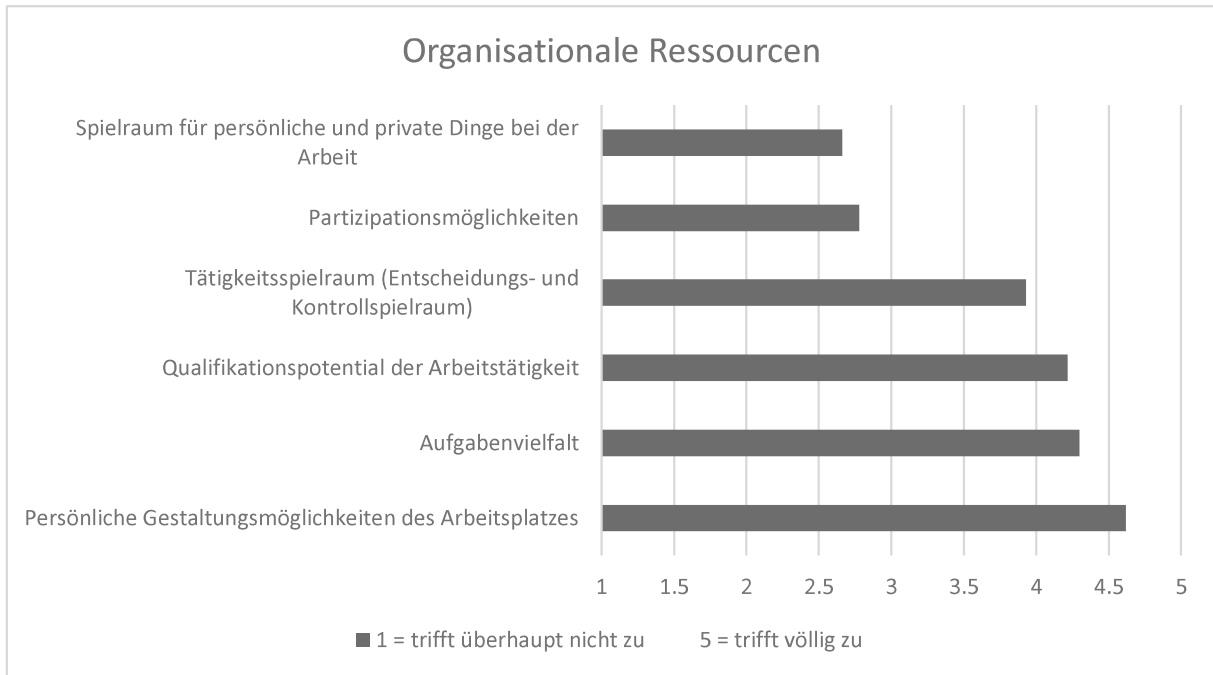


Abbildung 8 Balkendiagramm Mittelwerte Organisationale Ressourcen (Eigene Darstellung)

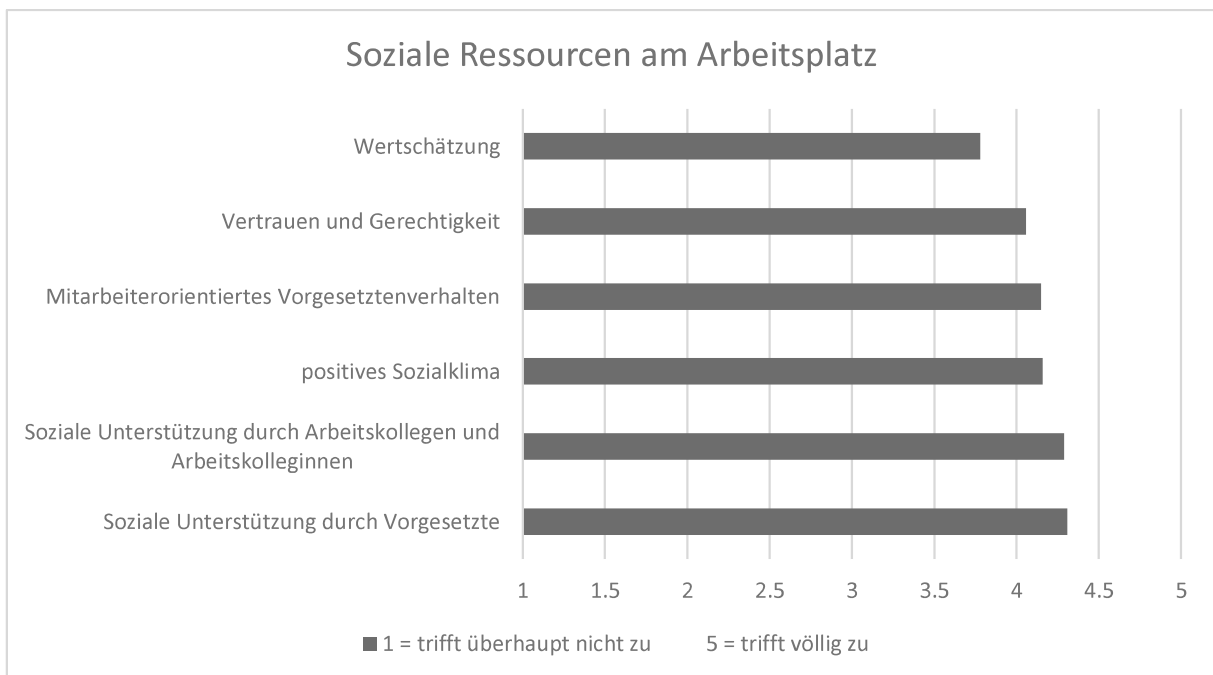


Abbildung 9 Balkendiagramm Mittelwerte Soziale Ressourcen am Arbeitsplatz (Eigene Darstellung)

Tabelle 9 Mittelwerte Aufgabencharakteristika (n=29)

Aufgabencharakteristika	Mittelwert ( $\bar{x}$ )
Ganzheitlichkeit der Aufgaben	3.99
Qualifikationsanforderungen und Verantwortung	4.89

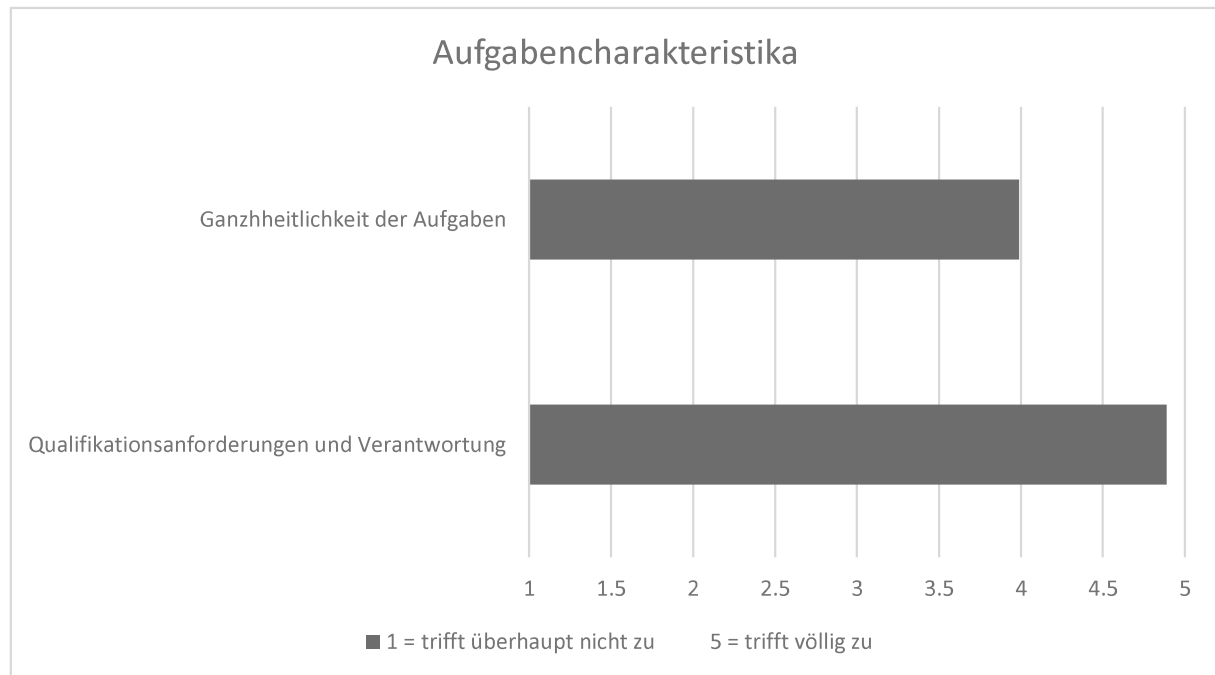


Abbildung 10: Balkendiagramm Aufgabencharakteristika (Eigene Darstellung)

## 4.2 Ergebnisse Experteninterview

Folgend werden die Ergebnisse des Experteninterviews aufgeführt. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in Anlehnung an den in Abbildung 6 dargestellten inhaltlichen Ablauf des Interviews und die thematischen Kategorien (Anhang D). Die aufgeführten Zitate stammen alle von der befragten Person.

### Ergebnisbesprechung

Die Expertin äusserte, von den Ergebnissen der Befragung nicht überrascht zu sein. Sie habe mit hohen Werten bei den emotionalen Anforderungen und bei den sozialen Ressourcen gerechnet. Dennoch war sie erfreut über die hohen Werte in den Skalen des Merkmalsbereichs «soziale Ressourcen».

*«[...] besonders erfreulich der Wert bei der Wertschätzung und Unterstützung durch die Vorgesetzten. Da fühlen sich die Leute offenbar getragen in dieser anspruchsvollen Aufgabe.»*

## **Priorisierung**

Nach der Besprechung der Ergebnisse aus dem Fragebogen wurden auf Wunsch der Interviewpartnerin die Themen «emotionale Anforderungen» und «Überforderung durch die Arbeitsaufgaben» für die weitere Besprechung ausgewählt. Dies mit der Begründung, dass die beiden Skalen bereits häufig innerhalb des Teams, aber auch mit einer externen Supervisorin thematisiert wurden. Zudem stellen die Skalen Themen dar, die nach Meinung der Expertin alle Behördenmitglieder an allen Standorten beschäftigen.

### **4.2.1 Emotionale Anforderungen**

Das Textmaterial über die emotionalen Anforderungen wurde in die Hauptkategorien «Konkretisierung» und «Handlungsmassnahmen» gegliedert.

## **Konkretisierung**

Folgende Subkategorien wurden zur Hauptkategorie «Konkretisierung» gebildet:

- Emotionen der Behördenmitglieder
- Emotionen der Klientel
- Betroffenheit
- Teil des Jobs
- Ohnmacht und Verzweiflung
- Objektive Entscheidungen

Die Expertin beschreibt, dass die Behördenmitglieder durch die Arbeit mit Menschen zwangsläufig Emotionen ausgesetzt sind. Dabei spricht sie einerseits von Emotionen der Behördenmitgliedern, andererseits von Emotionen der Klientel. Auch innerhalb des Teams kam es teilweise zu emotionalen Diskussionen. Diese wurden aber bereits mit einer externen Supervisorin behandelt.

*«Wir haben mit Leuten zu tun, die in vergleichbaren Situationen sind, aber es läuft bei ihnen halt nicht so gut. Und das ist immer emotional, weil man sich immer auch vergleichen kann damit und sich auch fragt 'wie ginge es mir jetzt damit'»*

*«Dann haben wir auch viel mit Emotionen der Leute zu tun. Wir greifen in ihre persönliche Freiheit ein. Das kann sehr emotional aufwühlend sein.»*

Verschiedene Fälle gehen den Behördenmitgliedern unterschiedlich nah. Die Expertin beschreibt, dass bei ihr die Verletzlichkeit der Klientel sowie der Grad der Gefährdung die emotionale Betroffenheit beeinflussen. Sie ist aber der Meinung, dass sie alle durch Übung und Erfahrung gelernt haben gut damit umzugehen. Die Expertin betonte im Interview mehrmals, dass die emotionalen Anforderungen aber zu diesem Beruf dazugehören und man

lernen muss, damit umzugehen. Sie geht davon aus, dass die emotionalen Anforderungen zwar hoch sind, diese aber nicht zur Beanspruchung führen.

*«Also, wenn wir von den emotionalen Anforderungen sprechen – das liegt in der Natur der Sache – in das Innerste von Familien hineinblicken und Leute in Sozialkrisen antreffen, die verelendet sind.»*

*«Es gehört zu unserem Beruf. Das ist wie der Chirurg, der Blut sehen kann. Er wird es nicht schlimm finden, etwas aufzuschneiden.»*

*«Man wird nicht Behördenmitglied, wenn man damit nicht umgehen kann. Ich denke, dass könnte dir jeder sagen hier im Kanton. Sonst geht man wieder. Ja, wisst du wir sind Sozialarbeiter, Psychologen und Juristen. Das gehört zu unserem Job.»*

Behördenmitglieder treffen in ihrem Arbeitsalltag immer wieder auf Situationen, in denen sie sie spüren, dass sie die Situation nicht ändern können oder es keine optimale Lösung gibt. Die Expertin beschreibt dabei die Gefühle von Ohnmacht und Verzweiflung.

*«das ist auch so etwas, dieses 'nicht ändern können'. Zu wissen was für die Leute gut wäre, aber es nicht ändern können.»*

*«Wir haben wirklich zum Teil Situationen wo es eben nicht wie in einer mathematischen Gleichung oder einer technischen Angelegenheit eine optimale Lösung gibt. Es gibt höchstens die am wenigsten schlimmste Lösung.»*

In ihrem Beruf müssen die Behördenmitglieder ständig wichtige Entscheidungen treffen. Durch die Emotionalität der Arbeit ist es schwierig, objektiv zu bleiben.

*«Aber in unserem Job ist es oft nicht schwarz-weiss. Da sind die Emotionen natürlich ein Teil, die dürfen aber nicht Überhand nehmen. Da gilt es eine Balance zu finden.»*

Die Fachlichkeit und Interessensabwägungen helfen der Expertin, den emotionalen Aspekten entgegenzusteuern und objektive Entscheidungen zu treffen. Dabei betont sie auch die Relevanz des Austauschs im Team. Wichtige Entscheidungen werden immer mindestens zu dritt, teilweise auch zu siebt besprochen.

### **Handlungsmassnahmen**

Unter dieser Hauptkategorie wurden folgende Subkategorien gebildet:

- Austausch
- Personelle und zeitliche Ressourcen
- Weiteres

Die Expertin betont, dass der Austausch sehr hilfreich ist im Umgang mit den emotionalen Anforderungen. Sie beschreibt dabei auch ein starkes Bedürfnis, sich während der Arbeit mit Kollegen und Kolleginnen auszutauschen. Dies ist in ihrem Team am Standort Bern nach ihren Angaben gut möglich.

*Ich habe immer jemanden, mit dem ich mich schnell austauschen kann. Das ist mir wichtig.*

Am Standort Bern findet einmal wöchentlich eine Intervision statt, wobei die Behördenmitglieder ihre Fälle besprechen und sich über das weitere Vorgehen beraten. Aufgrund der ausserordentlichen Situation durch Covid-19 finden die Intervisionen zurzeit zweimal wöchentlich statt. Auch an den anderen Standorten tauschen sich die Behördenmitglieder gemäss Aussagen der Expertin regelmässig über die laufenden Fälle aus. Nicht überall geschieht der Austausch wöchentlich, sicher aber zweimal monatlich. Auch ausserhalb der Intervisionen findet am Standort Bern viel Austausch statt.

*«Bei uns sind immer die Türen offen. Es gibt es nicht, dass man den ganzen Tag allein in seinem Büro arbeitet. Nie. Also wenn irgendetwas ist, geht man schnell rüber und fragt "du, wie siehst du das?".»*

Die Expertin stellt sich vor, durch Personalaufstockung über mehr zeitliche Ressourcen für mehr Intervisionen und zur Reflexion zu verfügen. Es sei aber nicht möglich mehr Personal einzustellen. Seit rund drei Jahren sind in ihrem Team aufgrund von Langzeitkrankheitsfällen nie alle Stellen besetzt. Des Weiteren erwähnt die Expertin, dass eine fachliche Supervision auch hilfreich sein könnte. Unter der Subkategorie «Weiteres» wurden Aussagen zusammengefasst, die nebst dem Austausch und den personellen und zeitlichen Ressourcen hilfreich im Umgang mit den emotionalen Anforderungen beschrieben werden. So erzählt die Expertin, dass ein gewisser Humor bei der Arbeit nicht fehlen darf –ohne sich dabei über die Klientel lustig zu machen. Zudem sei es wichtig, eine professionelle Distanz zwischen den beruflichen Fällen zum eigenen Leben aufzubauen.

#### **4.2.2 Überforderung durch die Arbeitsaufgaben**

Das Textmaterial über die Überforderung durch die Arbeitsaufgaben wurde ebenfalls in die Hauptkategorien «Konkretisierung» und «Handlungsmassnahmen» gegliedert.

##### **Konkretisierung**

Folgende Subkategorien wurden für die Kategorie «Konkretisierung» definiert:

- Störungen und Schwankungen
- Priorisieren
- Verantwortung

- Komplexität

Die Behördenmitglieder der KESB Bern haben teilweise über Monate oder Jahre konstant viel zu tun und müssen häufig unter Hochdruck arbeiten. Im Arbeitsalltag äussert sich das Problem sehr unterschiedlich. Einige werden krank, was zu höherer Arbeitslast führt. Einige arbeiten mehr und machen viel Überstunden. Andere behalten ihr Pensum bei, weil sie ihre Freizeit dafür nicht aufgeben wollen, haben dafür aber Schlafprobleme. Die Auswirkungen sind sehr individuell. Die Expertin beschreibt, dass die Arbeitslast nur sehr schwierig gesteuert werden kann. Sowohl Anzahl als auch Umfang der zu bearbeitenden Fälle sind nicht planbar. Die Behördenmitglieder müssen häufig Annahmen über die Entwicklung eines Falls treffen und unter solcher Unsicherheiten Entscheidungen treffen. Die Expertin beschreibt dies als *«sehr belastend und nahezu überfordernd.»*

*«Es gibt nicht richtig und falsch. Nach Abwägung von allem müsste man sich mal für etwas entscheiden und dann weiss man oft - oder ja erst im Nachhinein- ist es die richtige Entscheidung gewesen oder nicht. Und wir können das dann auch nicht alles beeinflussen aber am Schluss sind wir doch schuld.»*

Um die Arbeitslast zu bewältigen, müssen die Behördenmitglieder gut priorisieren können. Die Expertin beschreibt, dass dies jedoch schwierig ist, da plötzlich neue, dringendere Arbeiten auftreten können. Die Behördenmitglieder stehen unter grossem Druck, da ihre Entscheidungen oft deutliche und weit reichende Konsequenzen haben.

*«Es geht da eben um das Leben der Leute. Man hat sehr viel Verantwortung.»*

Dabei erwähnt die Expertin auch den Druck aus der Presse und Öffentlichkeit.

*«Dann sind wir auch durch die Öffentlichkeit - durch das öffentliche Image was wir haben- stehen wir unter einem riesen Druck. Man hat Angst vor der Presse, man hat Angst einen Fehler zu machen. Ja, das ist einfach so das Problem.»*

Die Expertin beschreibt, dass die Aufgaben teilweise sehr komplex sind. Da die Behördenmitglieder jeweils einen juristischen, psychologischen oder sozialarbeiterischen Hintergrund haben, nehmen sie sich komplexe Aufgaben aus den jeweiligen Gebieten ab.

### **Handlungsmassnahmen**

Folgende Subkategorien wurden für die Kategorie «Handlungsmassnahmen» definiert:

- Fallzuteilung
- Zusammenarbeit
- Weiterbildungen
- Fokus auf das Wesentliche

Der Standort Bern führt ein Fallzuteilungssystem, mit dem gemäss der Expertin, die meisten zufrieden sind. Dabei werden nicht lediglich die Fälle gezählt, die einem Behördenmitglied zugeteilt werden, sondern die Aufgaben, die zum Bearbeiten des Falls anstehen. Ein Fall aus dem Bereich Kinderschutz entspricht ungefähr 1,4 Fällen im Erwachsenenschutz. Die Expertin beschreibt, dass an den anderen KESB Standorten alle Behördenmitglieder sowohl Fälle aus dem Erwachsenenschutz als auch aus dem Kinderschutz übernehmen. Am Standort Bern gibt es Behördenmitglieder, die sich auf eines der Gebiete spezialisiert haben und somit lediglich diese Fälle übernehmen. Aufgrund des unterschiedlichen Arbeitsumfangs birgt dies jedoch die Schwierigkeit, die Fälle arbeitsmengenmässig fair zu verteilen. Am Standort Bern wird jede Woche in der Teamsitzung die aktuelle Auslastung besprochen. Zudem wird eine Liste geführt, in der die Auslastung in Zahlen dokumentiert wird. Bei der Zuteilung der Fälle beachten die Präsidentin und der Vizepräsident sowohl die subjektive als auch die objektive Auslastung der Behördenmitglieder.

*«Es kann zwar jemand im Minus sein, aber wenn ich weiss, der ist jetzt mit einem Fall extrembeschäftigt, gebe ich ihm nicht diesen Fall auch noch, sondern jemand anderem. Ja auch ein wenig nach Bauchgefühl oder halt danach, wie es den Leuten im Moment geht.»*

Durch die vielen Störungen und Schwankungen, ist es schwierig im Voraus einzuschätzen, wie viel der Fall zu tun gibt. Am Standort Bern gestaltet sich die Zusammenarbeit unter den Behörden jedoch nach Angaben der Expertin sehr flexibel. Die Behördenmitglieder unterstützen sich, indem sie einzelne Aufgaben oder teilweise ganze Fälle vom Kollegen oder der Kollegin übernehmen.

*«Manchmal macht man nur eine Tätigkeit, die jetzt anfällt, einen Entscheid schreiben, manchmal übernimmt man gerade den ganzen Fall. Aber das haben wir sehr gelernt. Da geben wir ad hoc mal weiter.»*

Auf die Frage, was helfen würde, um mit der grossen, schlecht planbaren Arbeitslast zurecht zu kommen, beschreibt die Expertin Handlungsmassnahmen auf der Ebene des Teams, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden. Innerhalb des Teams sei ein respektvoller und wertschätzender Umgang und der Austausch wichtig. Führungskräfte sind dazu angehalten an der Teambildung zu arbeiten, passendes Personal einzustellen und Aufgaben zu delegieren. Nach Einschätzung der Expertin ist es hilfreich, wenn sich Mitarbeitende in speziellen Gebieten beispielsweise durch Seminare oder Tagungen weiterbilden. Hier beobachtet die Expertin, dass bei einigen Mitarbeitenden die Lust auf Weiterbildungen fehlt oder sie sich die Zeit nicht nehmen wollen oder können. Ihrer Meinung nach muss es aber möglich sein, sich mindestens einen Tag dafür freizuhalten. In den letzten Wochen mussten die Behördenmitglieder aufgrund des Corona-Virus alle von Zuhause aus arbeiten. Es ist

aufgefallen, dass durch die Arbeit im Homeoffice einige Mitarbeitende «aufgeblüht» sind, wie die Expertin beschreibt. Mitarbeitende mit langem Arbeitsweg oder die Aufgrund der Kinderbetreuung pünktlich die Arbeit verlassen mussten, schienen durch die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten, spürbar weniger beansprucht zu sein.

## 5. Diskussion

Folgend werden die quantitativen und qualitativen Ergebnisse der Studie interpretiert und in Verbindung gebracht. Dabei werden nicht alle Skalen detailliert interpretiert, sondern speziell niedrig oder hohe Werte und mögliche Zusammenhänge zwischen Skalen, quantitativen und qualitativen Ergebnissen und der Theorie diskutiert. Daraus werden in Kapitel 5.2 Handlungsempfehlungen abgeleitet. Anschliessend werden die Fragestellungen beantwortet und die Zielsetzung überprüft (Kap. 5.3). In einem letzten Teil wird das Vorgehen reflektiert und ein Ausblick vorgestellt (Kap. 5.4).

### 5.1 Interpretation der Ergebnisse

Wie durch die kleine Stichprobe (n=29) erwartet, sind die  $\alpha$ -Werte teilweise niedrig ausgefallen. Jedoch sind solch niedrige Werte gemäss Schecker (2014) kein Ausschlusskriterium und die Skalen können trotzdem berücksichtigt werden. Beide Ursprungsfragebögen (SALSA und COPSOQ) wurden bereits in mehreren Studien auf ihre Reliabilität getestet und die psychometrische Güte der Fragebögen konnte bestätigt werden (Kap. 3.2.1 & Kap. 3.2.2). Da jeweils ganze Skalen aus den Fragebögen entnommen werden, darf die Annahme getroffen werden, dass die Güte bestehen bleibt.

Durch die Auswertung des Fragebogens konnte ermittelt werden, welche Belastungen und welche Ressourcen wie stark ausgeprägt sind. Da keine offiziellen Vergleichswerte zu den jeweiligen Fragebögen existieren, geschieht die Interpretation der Skalen im Verhältnis zu den anderen Skalen desselben Merkmalsbereichs. Hier ist nochmals zu erwähnen, dass durch den Fragebogen die subjektive Empfindung und Einschätzung der Mitarbeitenden erhoben wurden. Obwohl das Experteninterview mit der Präsidentin der KESB Bern nur die Sicht einer Person abbildet, kann ihre jahrelange Erfahrung und reflektierte Art viele wertvolle Erkenntnisse beisteuern.

Die Auswertung der quantitativen Daten zeigt, dass die Behördenmitglieder ihre Arbeit bezüglich Arbeitscharakteristika als ganzheitlich wahrnehmen. Aufgaben werden demnach grösstenteils vollständig erledigt und die Ergebnisse sind fassbar (Skala «Ganzheitlichkeit der Aufgaben»). Die Erledigung der Aufgaben der Behördenmitglieder setzt spezielle Fähigkeiten, besondere Ausbildungen, eigenständige Planung und die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, voraus (Skala «Qualifikationsanforderung und Verantwortung»). Dies kann als

Argument genutzt werden für den Vorschlag der Expertin, mehr Weiterbildungen zu besuchen (Experteninterview).

Bei den Arbeitsbelastungen fällt auf, dass der Wert «Emotionale Anforderungen» ( $\bar{X}$ = 4.48) deutlich höher ist als die restlichen Skalenmittelwerte desselben Merkmalsbereichs. So ist in der Rangreihenfolge die zweit höchste Skala «Emotionen verbergen», mit  $\bar{X}$  =2.7 deutlich niedriger ausgeprägt. Die Expertin beschreibt im Interview, dass die Behördenmitglieder untereinander die Emotionen nicht verbergen müssen. Dies ist eine mögliche Erklärung, warum der Wert so viel niedriger ausfällt, als der der emotionalen Anforderungen. Die Skala «Überforderung durch die Arbeitsaufgaben» ( $\bar{X}$ =2.66) liegt leicht über dem Durchschnitt aller Mittelwerte ihres Merkmalsbereichs ( $\bar{X}$ =2.3). Sie umfasst quantitative und qualitative Überforderungen. Mit letzterer «sind Belastungen gemeint, die durch Aufgaben entstehen, welche andere Qualifikationen verlangen als vorhanden sind» (Udris & Rimann, 1997, S. 288). Der eher hohe Wert dieser Skala spricht ebenfalls für den Vorschlag der Expertin, Weiterbildungsangebote zur Höherqualifizierung der Mitarbeitenden wahrzunehmen.

Die organisationalen Ressourcen ( $\bar{X}$ =3.9) haben grösstenteils hohe Werte erzielt. Der Mittelwert zur Skala «Spielraum für persönliche und private Dinge bei der Arbeit» ( $\bar{X}$ =2.59) ist im Verhältnis jedoch niedrig ausgefallen. Ein Zusammenhang zum Wert der Skala «Überforderung durch die Arbeitsaufgaben» ist naheliegend. Die Behördenmitglieder sind bereits quantitativ und qualitativ stark ausgelastet, wodurch diese Ressource in den Hintergrund rückt. Auch bei der zweit niedrigsten Skala «Partizipationsmöglichkeiten» ( $\bar{X}$ = 3.78) ist der Handlungsbedarf nicht prioritär. Die Qualifikationsanforderungen und die Verantwortung sind bereits sehr hoch bewertet worden. Mehr Partizipation könnte in Zusammenhang mit der Überforderung durch die Arbeitsaufgaben möglicherweise eher belastend als puffernd wirken.

Die Ergebnisse der Skalen im Merkmalsbereich der sozialen Ressourcen weisen ausnahmslos hohe Werte auf, was für eine hohe Ausprägung der sozialen Ressourcen spricht. Auch aus dem Experteninterview geht deutlich hervor, dass die Behördenmitglieder in regelmässigem Austausch stehen und sich tatkräftig unterstützen.

Das JDR- Modell betont die Relevanz der Ressourcen für die Erhaltung der Gesundheit von Mitarbeitenden. Ressourcen wirken hohen Anforderungen bzw. Belastungen entgegen und sind somit über den motivationalen Prozess gesundheitsförderlich. Die Metaanalyse von Viswesvaran et al (1999) (Kap. 2.4) zeigt, dass vor allem soziale Unterstützung als Ressource direkt puffernd wirkt und somit einen wichtigen Schutz der Gesundheit darstellt. Durch das Experteninterview konnte bestätigt werden, dass die emotionalen Anforderungen sehr hoch ausgeprägt sind. Jedoch sieht die Expertin die Ursache von Beanspruchungen und Arbeitsausfällen nicht in dieser Belastung. Dies kann durch die hohen sozialen Ressourcen,

die in diesem Fall direkt puffernd wirken, begründet werden. Laut Expertin führt eher die Überforderung durch die Arbeitsaufgaben zu Beanspruchung. Obwohl auch hier soziale Unterstützung stattfindet, reicht es anscheinend nicht aus, um die Belastung zu puffern. Der KESB Bern fehlt es zusätzlich an personalen und somit zeitlichen Ressourcen.

## 5.2 Handlungsempfehlungen

Im Experteninterview wurden die Skalen «Emotionale Anforderungen» und «Überforderung» durch die Arbeitsaufgaben besprochen, da diese in der Befragung hohe Werte erhielten und nach Angaben der Expertin alle Standorte der KESB Bern betreffen. Folgend werden Handlungsempfehlungen zu diesen zwei Skalen und anschliessend zur allgemeinen Verbesserung der Arbeitssituation bei der KESB Bern aufgeführt.

Nach dem Ansatz der Salutogenese gilt es, Ressourcen zu stärken und Belastungen zu senken, um den Gesundheitszustand auf dem Kontinuum beizubehalten oder sich in Richtung Gesundheitspol zu bewegen. Gemäss Zapf, Isic, Fischbach und Dormann, (2003) ist es häufig schwierig die Belastung zu mindern, stattdessen sollen die Ressourcen genutzt werden, um die Beanspruchung so gering wie möglich zu halten. Die Expertin bestätigt im Interview, dass an den emotionalen Anforderungen kaum etwas geändert werden kann, da sie zum Beruf der Behördenmitglieder gehören. Die Behördenmitglieder haben bereits gut gelernt, damit umzugehen. Abraham (1998) beschreibt, dass im Umgang mit emotionalen Aufgaben soziale Ressourcen puffernd wirken (Zapf et al., 2003). Es empfiehlt sich also die hoch ausgeprägten sozialen Ressourcen zu nutzen und den Austausch zwischen den Behördenmitgliedern weiterhin zu pflegen. An allen Standorten finden bereits regelmässig Sitzungen zum Austausch statt. Im Interview wurde aber deutlich, dass dabei vor allem die Fallarbeit diskutiert wird. Hier könnte im Zusammenhang mit diesen Intervisions-Terminen bewusst Raum für den Austausch über die emotionalen Aspekte der Arbeit geschaffen werden. Das Thema wird so weiter enttabuisiert, die Mitarbeitenden werden für das Thema sensibilisiert und sie können sich über den Umgang damit austauschen und beraten. Bei der Zuteilung der Fälle kann zusätzlich darauf geachtet werden, wie emotional belastend ein Fall sein könnte. Die Expertin beschreibt im Interview, dass der Grad der Gefährdung und die Verletzlichkeit der Klientel die emotionale Betroffenheit beeinflussen. Hier gilt es also darauf zu achten, dass diese Fälle bedacht zugeteilt werden.

Auch im Umgang mit der Belastung «Überforderung durch die Arbeitsaufgaben» spielt die Fallzuteilung eine wichtige Rolle. Es scheint, als habe der Standort Bern bereits ein gutes Fallzuteilungssystem ausgearbeitet. Es ist ratsam, dass sich die Standorte auch hier untereinander über Fallzuteilungssysteme austauschen und so von einer Vielzahl an Ideen und Erfahrungen profitieren können. Störungen, Schwankungen und schlecht vorhersehbare Ereignisse werden von Mitarbeitenden meist als bedrohlich erlebt und führen so zur Stress-

gefährdung (Schüpbach, 2013). Unter solchen Arbeitsumständen ist Vertrauen unter Kollegen und Kolleginnen unabdingbar. Auch Kommunikation, Kooperation sowie die Unterstützung innerhalb des Teams ist wertvoll, um diese Belastung zu puffern (Schüpbach, 2013). Es ist also wichtig, das Vertrauen innerhalb des Teams beizubehalten und zu stärken. Die im Interview beschriebene Möglichkeit der Behördenmitglieder, Aufgaben oder Fälle flexibel untereinander abzutauschen, stellt eine Form von Handlungsspielraum und somit eine wichtige Ressource dar. Dieser Handlungsspielraum hat die Funktion, bei Störungen und Schwankungen die Kontrollierbarkeit der Situation zu erhöhen (Schüpbach, 2013). Damit die Mitarbeitenden, sowie auch die Führungspersonen Aufgaben bei zu grosser Arbeitslast delegieren können, ist es ebenfalls nötig, Vertrauen innerhalb des Teams zu stärken (Geropp, o. J.). Es ist also ratsam in die Teamentwicklung zu investieren. Weiter kann gemäss der Expertin das Erweitern fachlicher und methodischer Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit der Überforderung helfen. Die Behördenmitglieder sind dazu angehalten, Weiterbildungen zu besuchen. Somit können die Aufgaben mit mehr Sicherheit erledigt werden und Entscheidungen schneller getroffen werden. Um die Behördenmitglieder stets daran zu erinnern, dass das Besuchen der Weiterbildungen von der KESB erwünscht ist, können aktuelle Weiterbildungsangebote im Pausenraum, im Flur oder sonstigen Räumlichkeiten, sichtbar angebracht werden. Die Führungskräfte können ihre Mitarbeitenden zum Besuch von Weiterbildungen motivieren, indem sie ihnen mögliche Nutzen aufzeigen. So kann der Besuch von Weiterbildungen beispielsweise folgende Vorteile für die Mitarbeitenden mit sich bringen:

- Ausschöpfung von Fähigkeiten und Talenten
- Mehr Fachkompetenz
- In schwierigen Situationen kann schneller reagiert werden
- Erweiterung des beruflichen Netzwerks
- Konkurrenzvorteil im Arbeitsmarkt

Die Arbeit im Homeoffice scheint einige Mitarbeitende in Bezug auf die Überforderung durch die Arbeitsaufgaben entlastet zu haben. Auf Führungsebene ist es also ratsam, den Behördenmitgliedern weiterhin die Arbeit im Homeoffice zu ermöglichen. Vor allem Mitarbeitende mit langem Arbeitsweg können so wertvolle zeitliche Ressourcen einsparen.

Die Vielzahl an Standorten der KESB Bern kann in Bezug auf Belastungen und Ressourcen als Vorteil genutzt werden. Damit bietet sich an, standortübergreifend Strategien, Arbeitsweisen und den Umgang mit Belastungen und Ressourcen auszutauschen. Dieser Austausch kann auch in Form eines Gesundheitszirkels geschehen. Dabei treffen sich ungefähr 12 bis 14 Mitarbeitende (Schröer & Sochert, 1997, zitiert nach Ulich & Wülser, 2018) für ungefähr acht bis zwölf Sitzungen (Slesina, 2001, zitiert nach Ulich & Wülser, 2018), um über Belastungen, Ressourcen zu diskutieren und konkrete Massnahmen zur Belastungs-

optimierung zu entwickeln. Sochert (1999) schlägt vor, persönliche Erfahrungen wie auch Ergebnisse von Gesundheitsberichten oder vertieften Analysen als Grundlage für die Arbeit der Gesundheitszirkel zu verwenden (Ulich & Wülser, 2018). So könnte die KESB die vorliegende Arbeit als Basis nutzen. Die Moderation der Gesundheitszirkel können externe oder interne Personen übernehmen. Die zweite Option hat den Vorteil, dass Interne bereits Experten in ihrem Bereich sind und mit dem Betrieb und den Abläufen vertraut sind. Externe Moderatorinnen und Moderatoren können jedoch heikle Themen besser ansprechen, sodass sie auch ernst genommen werden (Ulich & Wülser, 2018). Wie Untersuchungen von Sochert (1998) und Slesina (2001) an 68 Gesundheitszirkeln in insgesamt 23 Unternehmen zeigten, berichteten 50-75% der teilnehmenden Beschäftigten über positive Veränderungen ihrer Arbeitszufriedenheit, ihrer Belastungen und ihres Gesundheitszustandes (Ulich & Wülser, 2018).

### **5.3 Beantwortung der Fragestellungen**

Die erste Fragestellung, mit der sich diese Arbeit beschäftigt, lautet: *Welche Belastungen wirken auf die Behördenmitglieder der KESB Bern und welche berufsbezogenen Ressourcen stehen ihnen zur Verfügung?*

Durch die Erhebung mittels Fragebogen und die anschliessende Vertiefung durch das Experteninterview kann die Fragestellung 1 beantwortet werden. Als Belastungen wirken vor allem emotionale Aspekte. Die Skalen «Emotionale Anforderungen» und «Emotionen verbergen», haben quantitativ die höchsten Werte erhalten. Aus dem Interview geht hervor, dass der Grad der Gefährdung und der Verletzlichkeit der Klientel die emotionale Betroffenheit beeinflusst. Emotionen müssen vor der Klientel, jedoch nicht vor Arbeitskolleginnen und -kollegen verborgen werden. Ebenfalls scheint die Überforderung durch die Arbeitsaufgaben auf die Mitarbeitenden zu wirken. Im Interview betont die Expertin, dass der hohe Arbeitsaufwand eine grosse Belastung darstellt. Die Arbeitslast kann ausserdem angesichts häufig unvorhersehbarer Ereignisse schlecht geplant werden. Die Behördenmitglieder müssen viele Prognosen stellen und Entscheidungen unter Unsicherheit treffen.

Die quantitative und qualitative Erhebung zeigt, dass dem befragten Personal hohe soziale Ressourcen zur Verfügung stehen. Im Experteninterview wird deutlich, dass die Behördenmitglieder sich gegenseitig bei ihrer Arbeit unterstützen, einander in schwierigen Situationen aushelfen und ein regelmässiger Austausch über die Fallarbeit gepflegt wird. Gemäss der quantitativen Erhebung stehen den Behördenmitgliedern als soziale Ressourcen vor allem die Unterstützung durch Vorgesetzte und Arbeitskolleginnen und -kollegen, positives Sozialklima, das mitarbeiterorientierte Vorgesetztenverhalten, Vertrauen und Gerechtigkeit zur Verfügung.

Auch organisationale Ressourcen, wie die persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten, die Vielfalt der Aufgaben und das Qualifikationspotential der Arbeitstätigkeit können positiven Einfluss auf den Umgang mit Belastungen nehmen.

Die zweite zentrale Fragestellung dieser Arbeit lautet: *Welche Massnahmen können bei der KESB Bern ergriffen werden, um Belastungen zu senken bzw. Ressourcen zu stärken?*

Im Interview wurde mit der Expertin, die gleichzeitig Auftraggeberin des Projekts ist, entschieden, für welche konkreten Belastungen oder Ressourcen Handlungsmassnahmen definiert werden sollen. Die Entscheidung fiel dabei auf die Belastungen «Emotionale Anforderungen» und «Überforderung durch die Arbeitsaufgaben». Nach dem Prinzip der Salutogenese wurde besonderes Augenmerk auf die Nutzung und Stärkung von Ressourcen gelegt. In Tabelle 10 sind die empfohlenen Massnahmen zusammenfassend aufgeführt.

*Tabelle 10 Übersicht über die empfohlenen Handlungsmassnahmen.*

Thema	Handlungsempfehlung
<p><b>Umgang mit emotionalen Anforderungen</b></p>	<p><b>Soziale Ressourcen stärken und nutzen</b> Raum für Austausch über emotionale Anforderungen bieten.</p> <p><b>Bei der Fallzuteilung darauf achten, wie emotional anfordernd der Fall ist</b> Dabei Verletzlichkeit der Klientel und Grad der Gefährdung berücksichtigen.</p>
<p><b>Umgang mit Überforderung durch die Arbeitsaufgaben</b></p>	<p><b>Fallzuteilung</b> Ideen und Erfahrungen mit Fallzuteilungssystemen standortübergreifend kommunizieren.</p> <p><b>Vertrauen im Team fördern</b> In die Teambildung investieren.</p> <p><b>Delegieren</b> Aufgaben delegieren, um den Handlungsspielraum und somit die Kontrollierbarkeit der Situation zu erhöhen.</p> <p><b>Besuch von Weiterbildungen fördern</b> Führungskräfte sollen Offenheit gegenüber Weiterbildungen den Mitarbeitenden kommunizieren.</p>

	<p>Aktuelle Weiterbildungsangebote an sichtbaren Ort anbringen. Mitarbeitende zum Besuch von Weiterbildungen motivieren.</p> <p><b>Weiterbildungen besuchen</b> Mitarbeitende sollen durch Weiterbildungen mehr Sicherheit erlangen.</p> <p><b>Homeoffice</b> Mehr Arbeit im Homeoffice ermöglichen.</p>
<b>Allgemeiner Umgang mit Belastungen und Ressourcen</b>	<b>Standortübergreifender Austausch</b> beispielsweise in Form von Gesundheitszirkeln.

Tabelle 11 bildet das Ergebnis der zu Beginn definierten Ziele ab.

Tabelle 11: Überprüfung der Ziele

Ziel	Ergebnis	Erreicht?
1. Erhebung der aktuellen psychischen Belastungen und Ressourcen von Behördenmitgliedern bei der KESB Bern	Durch den Fragebogen wurde das subjektive Empfinden der Behördenmitglieder (n=29) der KESB Bern in Bezug auf berufsbezogene Belastungen und Ressourcen erhoben. Durch das Experteninterview konnten die Ergebnisse bestätigt und vertieft werden.	Ja.
2. Erstellen von Handlungsempfehlung zur Reduktion der Belastung und Stärkung der Ressourcen.	Es wurden Handlungsempfehlungen erarbeitet. Wie die Expertin im Interview betonte, sind die diskutierten Belastungen («emotionale Anforderungen» und «Überforderung durch die Arbeitsaufgaben») Teil des Jobs der Behördenmitglieder. Somit zielten die Handlungsempfehlungen nicht darauf ab, die Belastung zu senken, sondern den Umgang damit zu erleichtern. Unter anderem geschieht dies durch die Stärkung der Ressourcen.	Ja.

## 5.4 Reflexion und Ausblick

Das Design, welches sich aus quantitativer und qualitativer Erhebung zusammensetzt, erwies sich als vorteilhaft. Im Experteninterview konnten die Ergebnisse des Fragebogens vertieft und ergänzt werden, wodurch das Problemfeld umfangreich abgebildet wurde. So konnten die Fragestellungen beantwortet und die Ziele erreicht werden. Durch weitere Interviews mit Experten und Expertinnen aus verschiedenen Standorten hätten sicherlich mehr Daten erhoben werden können. Aufgrund des Corona-Virus aber stieg die Auslastung der KESB - Standorte enorm an und das Durchführen weiterer Interviews war leider nicht möglich. Eine alternative Methode wäre eine Gruppendiskussion mit sechs bis acht Behördenmitgliedern aus verschiedenen Standorten gewesen. Dabei hätten die Belastungen und Ressourcen diskutiert und Informationen über Umgangsweisen aus verschiedenen Standorten eingeholt werden können. Weiter hätten durch die verschiedenen Blickwinkel auf die Thematik interessante neue Ideen entstehen und konkrete Handlungsmassnahmen erarbeitet werden können. Ein Vorteil dieser Methode wäre auch gewesen, dass alle Standorte in die qualitative Erhebung mit einbezogen worden wären.

Durch die vorliegende Arbeit konnten die emotionalen Anforderungen und die Überforderung durch die Arbeitsaufgaben als starke Belastungen identifiziert werden. Nach Angaben der Expertin sind nicht die emotionalen Anforderungen, sondern die Überforderung durch die Arbeitsaufgaben eher Ursache für die Beanspruchung der Mitarbeitenden. Es ist jedoch nicht sicher, ob hierin der ausschlaggebende Aspekt für die Fehlzeiten liegt. In einem anschliessenden Projekt könnten weitere arbeitsbezogene Belastungen und Ressourcen sowie die Beanspruchung und Copingstrategien gemessen werden. Unter anderem würde sich hierfür die Verwendung aller Skalen aus dem COPSQ eignen. So könnten Zusammenhänge zwischen Beanspruchung, Belastungen, Ressourcen und Copingstrategien analysiert werden. Um die Stichprobe und somit die Möglichkeiten der statistischen Auswertung zu erweitern, könnten KESB Standorte aus mehreren Kantonen befragt werden. Hierbei ist zu beachten, dass je nach Kanton andere rechtliche Richtlinien gelten und somit mit anderen Arbeitsweisen gerechnet werden muss. Die vorliegende Arbeit bietet eine individuelle Analyse von Ressourcen und Belastungen der Behördenmitglieder, Handlungsempfehlungen für den besseren Umgang mit der Thematik, sowie als Nebeneffekte eine Sensibilisierung für die Thematik und Enttabuisierung psychischer Belastungen und Beanspruchungen. Dies bildet eine gute Grundlage für die KESB Bern, am Umgang mit den Belastungen und Ressourcen zu arbeiten, sodass in Bezug auf das zu Beginn aufgeführte Zitat, die Behördenmitglieder im übertragenen Sinne lernen, 'gute Schwimmer' zu werden.

## Literaturverzeichnis

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bürli, C., Amstad, F., Duetz Schmucki, M. & Schibli, D. (2015). *Psychische Gesundheit in der Schweiz: Bestandsaufnahme und Handlungsfelder*. Bern: Bundesamt für Gesundheit (BAG).
- Demerouti, E. & Nachreiner, F. (2019). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(2), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>
- Diestel, S. & Schmidt, K. (2017). Positive und negative Effekte der Selbststeuerung auf die psychische Gesundheit und Motivation. In W. Jochmann, I. Böckenholt & S. Diestel (Hrsg.), *HR-Exzellenz Innovative Ansätze in Leadership und Transformation* (S. S. 375-406). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung* (7. Auflage.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Geropp, B. (o. J.). Als Manager erfolgreich delegieren und mehr Zeit für das Wesentliche bekommen (Führung auf den Punkt gebracht). Verfügbar unter: <https://www.mehr-fuehren.de/erfolgreich-delegieren-als-manager/>
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2018). Job-Stress-Index 2018 Gesundheitsförderung Schweiz, *Faktenblatt* 34(6.).
- Hahnzog, S. (2015). Psychische Belastungen am Arbeitsplatz (essentials). *Psychische Gefährdungsbeurteilung* (S. 17–26). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-07709-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-07709-9_3)
- Nübling, M. (Hrsg.). (2005). *Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen: Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ)*; [Abschlussbericht zum Projekt „Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen - Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ)“

- *Projekt F 1885]* (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Forschung). Bremerhaven: Wirtschaftsverl. NW, Verl. für Neue Wiss.
- Riechert, I. (2011). *Psychische Störungen bei Mitarbeitern: ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche - von der Prävention bis zur Wiedereingliederung ; mit 16 Tabellen*. Berlin: Springer.
- Rimann, M. & Udris, I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In O. Strohm (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Schecker, H. (2014). Überprüfung der Konsistenz von Itemgruppen mit Cronbachs, 8.
- Schladitz, S. (2014). *Lexikon der Psychologie*. (M.A. Wirtz, Hrsg.) (19.). Bern: Hogrefe Verlag.
- Schmid, A. & Moser, A. M. (2017, August 19). Die Kesb waren für viele Leute eine Blackbox. *der Bund*.
- Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie (utb basics)*. München: UTB GmbH. Verfügbar unter: <https://books.google.ch/books?id=JuLcwAEACAAJ>
- Struhs-Wehr, K. (2017). *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14266-7>
- Ulich, E. & Wülser, M. (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18435-3>
- Zapf, D., Isic, A., Fischbach, A. & Dormann, C. (2003). Emotionsarbeit in Dienstleistungsberufen. Das Konzept und seine Implikationen für die Personal- und Organisationsentwicklung. In K.C. Hamborg & H. Holling (Hrsg.), *Innovative Personal- und Organisationsentwicklung* (1.). Hogrefe Verlag.
- Zöffel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext (Pearson Studium - Psychologie)* (1. Auflage). Zug: Pearson Studium.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm der KESB Standort Bern (Dokument der KESB Bern) .....	2
Abbildung 2: Gesundheitskontinuum (Dienststelle Gesundheit, 2020).....	5
Abbildung 3: JD-R Modell nach Bakker und Demerouti (2007) .....	8
Abbildung 4: Überblick Erhebungsdesign (eigene Darstellung).....	9
Abbildung 5: Übersicht Gruppierung der Skalen des COPSOQ Fragebogens (Nübling, 2005) .....	13
Abbildung 6: Grober Ablauf des Interviews (eigene Darstellung) .....	17
Abbildung 7: Balkendiagramm Mittelwerte Arbeitsbelastungen (Eigene Darstellung) .....	21
Abbildung 8 Balkendiagramm Mittelwerte Organisationale Ressourcen (Eigene Darstellung) .....	22
Abbildung 9 Balkendiagramm Mittelwerte Soziale Ressourcen am Arbeitsplatz (Eigene Darstellung) .....	22
Abbildung 10: Balkendiagramm Aufgabencharakteristika (Eigene Darstellung) .....	23