



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Teamarbeit und Wohlbefinden: Eine Analyse der Zusammenarbeit und des psychischen Wohlbefindens am Arbeits- platz der Mitarbeitenden im Konkursamt Bern-Mittelland

BACHELOR THESIS

Juni 2025

Autorin
Melina Wenger

Betreuungsperson
Markus Lötscher

Praxispartner
Konkursamt Bern-Mittelland
Kontaktperson Sandro Campigotto

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit enthält 103'528 Zeichen und untersucht das individuelle Wohlbefinden der Mitarbeitenden sowie die Qualität der Zusammenarbeit im Team des Konkursamts Bern-Mittelland. Ausgangspunkt der Untersuchung ist eine bedeutende gesetzliche Veränderung, die zu einem starken Anstieg der Arbeitsbelastung führt. Ziel der Arbeit ist es, durch qualitative Interviews mit sämtlichen Mitarbeitenden des Amtes sowohl Belastungsfaktoren als auch Ressourcen sowie Stärken und Schwächen in der Teamarbeit zu identifizieren. Dafür wurden die folgenden zwei Fragestellungen definiert: «Welche Ressourcen und Beanspruchungen bestehen bezüglich des individuellen Wohlbefindens der Mitarbeitenden?» und «Was funktioniert in der Zusammenarbeit im Team gut und wo besteht Optimierungspotenzial?». Die theoretische Grundlage der Arbeit bilden das Job Demands-Resources-Modell (JD-R) sowie die Kasseler Teampyramide. Die Datenerhebung erfolgte mittels leitfadengestützter Einzelinterviews mit allen 15 Mitarbeitenden. Die Auswertung wurde mithilfe von MAXQDA durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen ein insgesamt ressourcenorientiertes Bild: Handlungsspielraum, Selbstwirksamkeit, soziale Unterstützung und Wertschätzung werden von den Befragten als hoch wahrgenommen. Gleichwohl lassen sich punktuelle Belastungsfaktoren wie Zeitdruck oder häufige Arbeitsunterbrechungen identifizieren. Im Bereich der Teamarbeit zeigen sich gute Strukturen hinsichtlich Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme. Es zeigen sich jedoch auch Optimierungspotenziale beispielsweise bei der Zielorientierung oder dem Zusammenhalt. Die Analyse liefert ein differenziertes Bild der aktuellen Situation und schafft eine fundierte Grundlage für einen später zu entwickelnden Massnahmenplan. Dieser soll dazu beitragen, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sowie die Zusammenarbeit im Team zu stärken.

Schlüsselwörter: Job Demands-Resources-Model, psychisches Wohlbefinden, Belastungen, Ressourcen, Kasseler Teampyramide, Zusammenarbeit im Team

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Abgrenzung	2
1.2	Aufbau der Arbeit	3
2	Theoretische Grundlagen	4
2.1	Wohlbefinden am Arbeitsplatz.....	4
2.1.1	Job Demands-Resources-Modell	4
2.1.2	Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz	6
2.1.3	Ressourcen am Arbeitsplatz.....	10
2.2	Teamarbeit	13
2.2.1	Definition von Teamarbeit.....	13
2.2.2	Die Kasseler Teampyramide.....	14
3	Methodisches Vorgehen zur Analyse des Wohlbefindens und der Zusammenarbeit im Team	17
3.1	Beschreibung und Begründung der Methode	17
3.2	Vollerhebung	18
3.3	Entwicklung der Erhebungsinstrumente	19
3.4	Datenerhebung	21
3.5	Datenauswertung.....	22
4	Ergebnisse	25
4.1	Belastungsfaktoren	25
4.2	Ressourcen.....	27
4.3	Zusammenarbeit im Team.....	29
4.4	Weitere Aspekte oder Wünsche	31
5	Diskussion	32
5.1	Interpretation der Ergebnisse	32
5.1.1	Interpretation der Belastungsfaktoren.....	32
5.1.2	Interpretation der Ressourcen	33
5.1.3	Interpretation der Zusammenarbeit im Team	34
5.1.4	Zusammenfassende Interpretation	35
5.2	Kritische Reflexion	37
5.3	Fazit.....	39
5.4	Ausblick	40
6	Literaturverzeichnis	41
7	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	47
8	Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck	48
9	Anhang	Fehler! Textmarke nicht definiert.

1 Einleitung

Sowohl individuelles Wohlbefinden wie auch Zusammenarbeit im Team sind entscheidende Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens, wie die folgende Literatur aufzeigt. Das Wohlbefinden von Mitarbeitenden stellt einen zentralen Erfolgsfaktor für Organisationen dar. Eine positive Arbeitsatmosphäre fördert nicht nur Engagement und Innovationskraft, sondern trägt auch zur Resilienz der Belegschaft bei (Weber & Gesing, 2019). Bereits Csikszentmihalyi (2006) betonte, dass Unternehmen, in denen Mitarbeitende gerne arbeiten, eine höhere Produktivität aufweisen. Effektivere Arbeitsabläufe, geringere Fehlzeiten und eine tiefere Personalfuktuation sind nur einige der positiven Folgen. Auch die Qualität der Zusammenarbeit im Team hat einen wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Organisationen. Wenn Teamarbeit gelingt, übersteigt die kollektive Leistung häufig die Summe der Einzelleistungen. Durch Synergieeffekte können deutliche Leistungssteigerungen erzielt werden (Meinholz & Förtsch, 2010).

Das individuelle Wohlbefinden der Mitarbeitenden sowie die Qualität der Zusammenarbeit im Team sind für das Konkursamt Bern-Mittelland wichtig. Insbesondere, da das Konkursamt mit einer bedeutsamen Veränderung konfrontiert ist: Mit der Revision des Schuldbetreibungs- und Konkursgesetzes (SchKG), die am 1. Januar 2025 in Kraft trat, entfällt der bisherige Ausschluss von Konkursverfahren bei öffentlich-rechtlichen Forderungen. Diese gesetzliche Anpassung führt zu einer Gleichbehandlung öffentlich-rechtlicher und privatrechtlicher Forderungen im Zwangsvollstreckungsverfahren. Seit diesem Zeitpunkt ist eine deutliche Zunahme an Konkursöffnungen gegeben, was mit einer erheblich höheren Arbeitslast für die Mitarbeitenden einhergeht. Die Dienststellenleitung geht davon aus, dass diese Entwicklung Herausforderungen für die Teamdynamik sowie für das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden mit sich bringt. Schon zuvor war der Arbeitsalltag durch hohe Anforderungen geprägt. Es wird davon ausgegangen, dass zusätzliche Belastungen bestehende Schwächen verschärfen könnten und sich langfristig negativ auf die Arbeitszufriedenheit und die Effizienz der Mitarbeitenden auswirken könnten.

In diesem Zusammenhang soll im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit eine vertiefte Analyse zur Situation der Mitarbeitenden im Amt durchgeführt werden. Der Fokus liegt dabei auf psychischem Wohlbefinden sowie der Zusammenarbeit im Team.

Vor diesem Hintergrund geht die vorliegende Bachelorarbeit folgenden Fragestellungen nach:

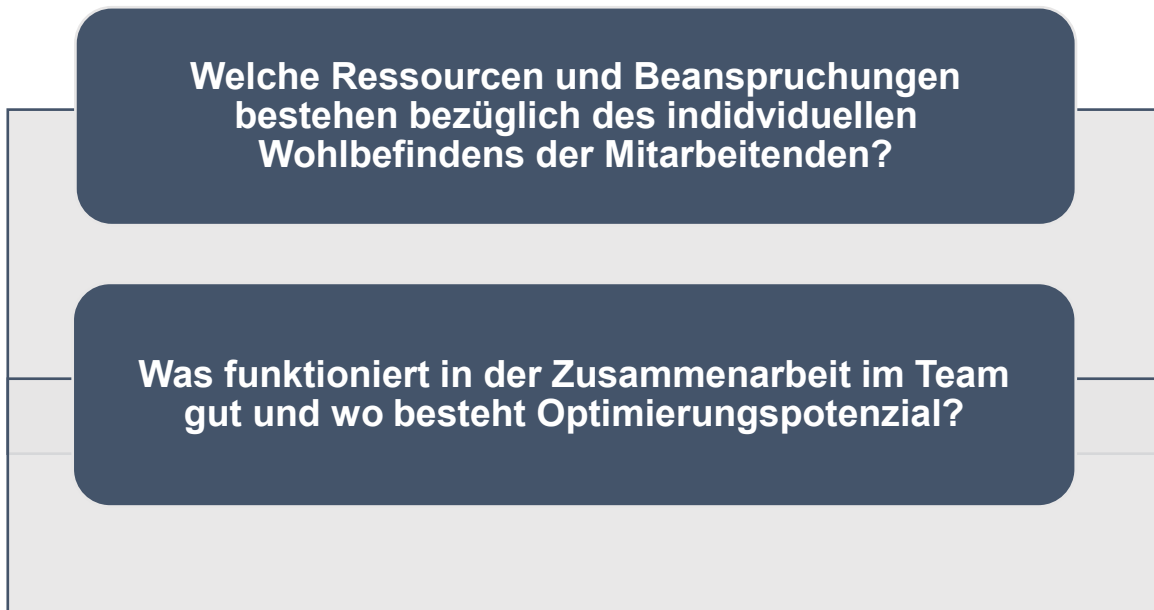


Abbildung 1. Fragestellungen der Bachelorarbeit

Ziel der Arbeit ist es, mittels qualitativer Interviews eine fundierte Analyse zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden sowie zur Zusammenarbeit im Team im Konkursamt Bern-Mittelland durchzuführen. Dabei sollen sowohl Stärken als auch Schwächen identifiziert werden. Die gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für die spätere Erarbeitung eines Massnahmenplans, der die Mitarbeitenden in ihrem Wohlbefinden stärkt und die Zusammenarbeit im Team gezielt fördert, mit dem Ziel, das Amt bestmöglich auf die strukturellen Veränderungen vorzubereiten.

1.1 Abgrenzung

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Analyse des Ist-Zustands hinsichtlich des individuellen Wohlbefindens und der Zusammenarbeit im Team. Dabei bezieht sich die Analyse auf die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeitenden. Es wird bewusst auf die Entwicklung eines konkreten Massnahmenplans verzichtet. Ebenso nicht zentraler Bestandteil der Untersuchung sind Aspekte der organisationalen Führung, strukturelle Gegebenheiten des Amts oder rechtliche Rahmenbedingungen der SchKG-Revision. Obwohl diese Bereiche angeschnitten werden können, werden sie in der Arbeit nicht vertieft thematisiert. Die Erkenntnisse dieser Arbeit sollen lediglich als fundierte Grundlage für mögliche weiterführende Interventionen dienen, die im Anschluss dieser Arbeit entwickelt werden können.

1.2 Aufbau der Arbeit

Nach der thematischen Einführung sowie der Darstellung von Fragestellung, Zielsetzung und Abgrenzung der Arbeit folgt das Kapitel zum theoretischen Rahmen. Dort werden zentrale Modelle und relevante Fachliteratur vorgestellt, die als Grundlage für die Analyse dienen. Das anschliessende Kapitel zur Methodik beschreibt das Vorgehen bei Datenerhebung und -auswertung. Es beinhaltet die Begründung der Methodenwahl, die Beschreibung der Stichprobe sowie die Konzeption des Leitfadeninterviews. Abschliessend wird das Vorgehen bei der Durchführung der Interviews und der qualitativen Auswertung erläutert. Im Ergebnisteil werden die zentralen Befunde dargestellt, die im Kapitel Diskussion im Hinblick auf die Forschungsfrage interpretiert und kritisch reflektiert werden. Zudem werden in einem Fazit die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und bewertet und es wird ein Ausblick auf weiterführende Forschung gegeben.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden zentrale Theorien und Modelle zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz sowie zur Teamzusammenarbeit vorgestellt. Zunächst liegt der Fokus auf arbeitsbezogenen Belastungen und Ressourcen, bevor im Anschluss die Dynamiken und Bedingungen erfolgreicher Teamarbeit näher beleuchtet werden.

2.1 Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Während sich das Verständnis von Wohlbefinden ursprünglich auf die körperliche Gesundheit konzentrierte, hat es sich im Laufe der Zeit deutlich weiterentwickelt. Heute umfasst Wohlbefinden sowohl physische als auch psychische Gesundheit, das subjektive Erleben von Wohlbefinden sowie die Zufriedenheit am Arbeitsplatz (Weber & Gesing, 2019). Insbesondere das Wohlbefinden am Arbeitsplatz wird zunehmend als zentraler Faktor für individuelle Leistungsfähigkeit und langfristigen Unternehmenserfolg betrachtet (Barua, 2025). Das Chartered Institute of personal Development (CIPD, 2007, zitiert nach Barua, 2025) definiert Wohlbefinden am Arbeitsplatz als die Gestaltung eines Arbeitsumfelds, das Zufriedenheit fördert und es Mitarbeitenden ermöglicht, sich zu entfalten und ihr volles Potenzial auszuschöpfen.

Das Wohlbefinden von Mitarbeitenden wird massgeblich durch die Balance zwischen arbeitsbezogenen Anforderungen und den zur Verfügung stehenden Ressourcen beeinflusst. Diese Theorie wird vom Job Demands-Resources (JD-R) Modell vertreten, das von Demerouti, Bakker, Nachreiner und Schaufeli (2001) entwickelt wurde. Für die vorliegende Arbeit bildet dieses Modell die theoretische Grundlage, um die Bedeutung von Belastungen und Ressourcen für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz aufzuzeigen. Im folgenden Kapitel wird detailliert auf das JD-R-Modell eingegangen.

2.1.1 Job Demands-Resources-Modell

Laut Demerouti et. al. (2001) ist es, um das Wohlbefinden von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz zu gewährleisten essenziell, dass Arbeitsanforderungen und Ressourcen zur Bewältigung der Aufgaben im Gleichgewicht stehen. Das JD-R-Modell zeigt auf, wie arbeitsbezogene Anforderungen und Ressourcen das Wohlbefinden von Mitarbeitenden beeinflussen.

Arbeitsanforderungen sind physische, psychologische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit, die kontinuierliche körperliche sowie psychische Anstrengung erfordern (Demerouti et al., 2001). Arbeitsressourcen hingegen beziehen sich auf physische, psychologische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit, die entweder funktional für das Erreichen von Arbeitszielen sind, arbeitsbedingte Anforderungen und deren damit verbundene

physiologische und psychologische Kosten reduzieren oder persönliches Wachstum, Lernen und Entwicklung fördern (Bakker & Demerouti, 2017).

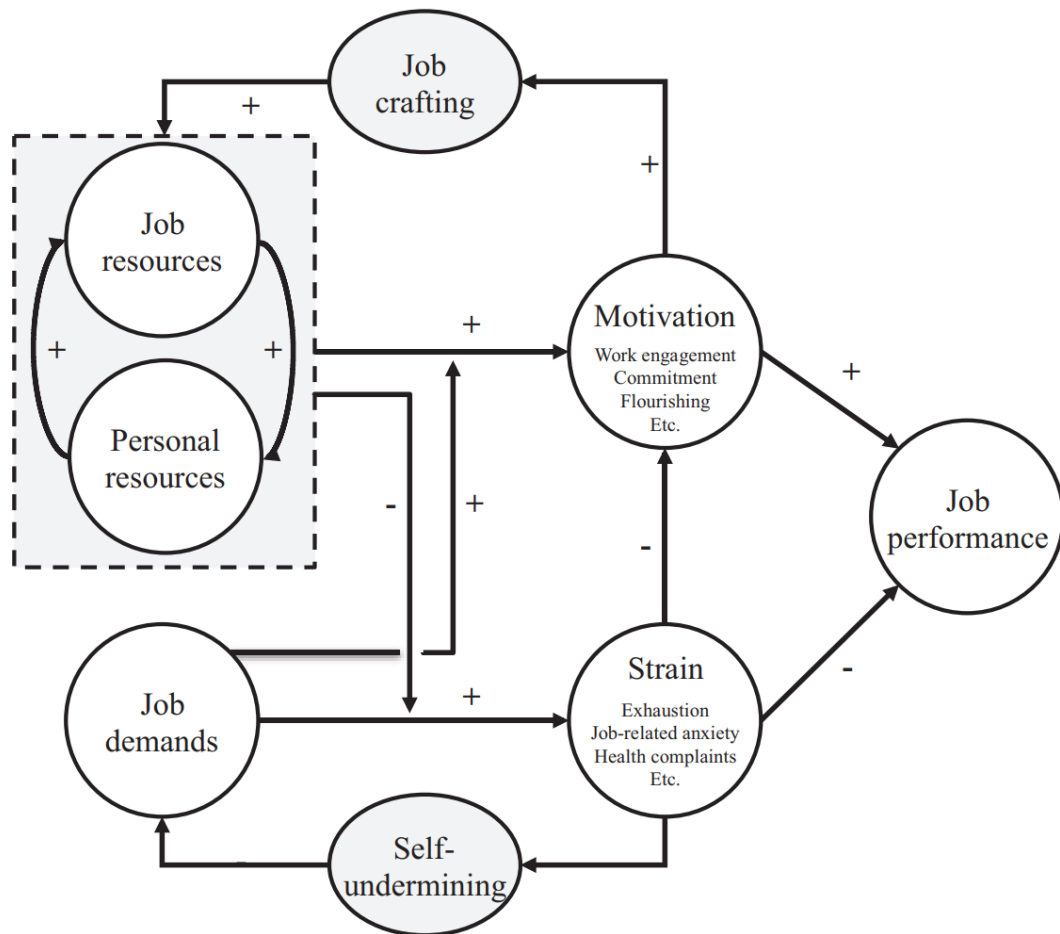
Die JD-R-Theorie besagt, dass Arbeitsanforderungen und Ressourcen zwei unterschiedliche Prozesse auslösen. Einen gesundheitsschädigenden Prozess und einen motivationalen Prozess (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023). Daraus ergeben sich zwei Pfade:

- Der Belastungspfad, bei dem hohe Arbeitsanforderungen zu Erschöpfung und Stress führen.
- Der motivationale Pfad, bei dem ausreichende Arbeitsressourcen ein positives Arbeitsergebnis fördern.

Das JD-R-Modell postuliert, dass hohe Arbeitsanforderungen in Kombination mit niedrigen Ressourcen Stress und Erschöpfung hervorrufen, während hohe Ressourcen die Auswirkungen von Anforderungen abfedern und somit das Wohlbefinden steigern (Demerouti et al., 2001).

Während in der ursprünglichen Version des JD-R-Modells lediglich die Beziehung von arbeitsbezogenen Ressourcen und Arbeitsanforderungen gegenübergestellt wurden, wurde das Modell zu einem späteren Zeitpunkt mit den Komponenten persönliche Ressourcen, Job Crafting und Selbstzerstörung ergänzt (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). Persönliche Ressourcen wie Optimismus oder Selbstwirksamkeit spielen, ähnlich wie arbeitsbezogene Ressourcen, eine zentrale Rolle im Umgang mit den Anforderungen am Arbeitsplatz (Bakker & Demerouti, 2017). Job Crafting beschreibt die proaktive Veränderung der eigenen Arbeitsinhalte und -bedingungen durch Mitarbeitende mit dem Ziel, diese stärker an die eigenen Fähigkeiten und Präferenzen anzupassen. Das JD-R-Modell postuliert, dass durch Job Crafting sowohl arbeitsbezogene als auch persönliche Ressourcen gestärkt werden können (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023). Ein Beispiel hierfür ist die gezielte Erweiterung der Arbeitsressourcen durch das aktive Einholen von Feedback oder Unterstützung (Tims, Bakker & Derks, 2012). Die Komponente Selbstzerstörung bezieht sich auf dysfunktionale Verhaltensweisen von Mitarbeitenden wie schlechte Kommunikation oder Konfliktverhalten. Es wird erwartet, dass solches Verhalten die Arbeitsanforderungen erhöht (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023).

In Abbildung 2 ist das JD-R-Modell mit den Komponenten arbeitsbezogene Ressourcen-



cen (job resources), persönliche Ressourcen (personal resources), Arbeitsanforderungen (job demands), Job Crafting und Selbsterstörung (Selfundermining) dargestellt:

Abbildung 2. Job Demands-Resources-Modell. Abbildung aus Galanakis und Tsitouri (2022)

Insgesamt kann gesagt werden, dass die JD-R-Theorie sich in der Arbeits- und Organisationspsychologie als wertvolles Modell zur Erklärung von Arbeitsstress, Motivation und Wohlbefinden erwiesen hat. Sie zeigt, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeitsanforderungen und -ressourcen entscheidend für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ist. Hohe Anforderungen bei fehlenden Ressourcen führen zu Stress und Erschöpfung, während hohe Ressourcen die Motivation steigern und das Wohlbefinden erhöhen. Die Theorie bleibt dynamisch und entwickelt sich durch neue Forschungserkenntnisse stetig weiter.

2.1.2 Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz

Nachdem im vorherigen Kapitel die Relevanz von Arbeitsanforderungen in Bezug auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden aufgezeigt wurde, werden in diesem Kapitel zentrale Arbeitsanforderungen erläutert, die als Belastungsfaktoren gelten. Die Auswahl dieser Faktoren orientiert sich an der Job Stress Analysis (JSA) von Gesundheitsförderung Schweiz,

einem Instrument zur Erhebung von Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz. Es werden jene Belastungen betrachtet, welche für die geplante Datenerhebung, einem Interview mit den Mitarbeitenden des Konkursamts Bern-Mittelland, relevant sind. Hierbei gilt es zu erwähnen, dass der Begriff *Belastung* alle äusseren Faktoren umfasst, die auf eine Person einwirken und sowohl psychische als auch physische Effekte hervorrufen können. Der Begriff *Beanspruchung*, wie er auch in der Fragestellung dieser Arbeit verwendet wird, bezeichnet die unmittelbare Auswirkung dieser Belastungen auf das Individuum. Dabei hängt die Auswirkung von den Voraussetzungen und den individuellen Bewältigungsstrategien der betroffenen Person ab (Uhle & Treier, 2019).

Folgende Belastungsfaktoren werden in die vorliegende Arbeit miteinbezogen:

- Unklarheit bezüglich Arbeitsaufgaben
- Zeitdruck
- Arbeitsunterbrechungen
- Qualitative Überforderung
- Ungleichgewicht zwischen Aufwand und Belohnung
- Soziale Stressoren
- Arbeitsorganisatorische Probleme

Im Nachfolgenden werden die verschiedenen Belastungsfaktoren erläutert.

Unklarheit bezüglich Arbeitsaufgaben

Ein bedeutender Belastungsfaktor am Arbeitsplatz ist die Unsicherheit in Bezug auf Arbeitsaufgaben, wie sie auch im JSA von Gesundheitsförderung Schweiz (Keller & Bobst, 2011) unter der Dimension «Unsicherheit» erfasst wird. Diese Unsicherheit bezieht sich auf den Erhalt von unklaren oder widersprüchlichen Anweisungen bezüglich einer Arbeitsaufgabe (Groeneveld, 2020; Semmer, Zapf & Dunckel, 1995). Häufig erlebte Unsicherheit bei der Arbeit kann von den Mitarbeitenden als Belastung wahrgenommen werden (Keller & Bobst, 2011). Wie die Stresstudie 2010 des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO, 2013) zeigt, erhalten 13 Prozent der Erwerbstätigen in der Schweiz häufig oder sehr häufig unklare Anweisungen von Vorgesetzten. Die Studie zeigt ebenfalls, dass der Erhalt von unklaren Anweisungen positiv mit dem Stressempfinden und negativ mit der Zufriedenheit der Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen korreliert.

Zeitdruck

Zeitdruck lässt sich als eine Diskrepanz zwischen der zur Verfügung stehenden und der tatsächlich benötigten Zeit definieren, um eine Aufgabe in angemessener Arbeitsschwindigkeit zu bewältigen (Ferreira & Vogt, 2022,). Ein hoher Zeitdruck am Arbeitsplatz kann erheblichen Stress verursachen und wirkt sich negativ auf die Leistungsfähigkeit und

das Wohlbefinden der Mitarbeitenden aus. Das dauerhafte Gefühl, unter Zeitmangel zu stehen und Aufgaben in Eile erledigen zu müssen, kann auf lange Sicht zu Erschöpfung und gesundheitlichen Beschwerden führen (Bakker & de Vries, 2021). Sowohl Gesundheitsförderung Schweiz im Rahmen der JSA (Keller & Bobst, 2011) als auch Semmer, Zapf und Dunckel (1995) berücksichtigen Zeitdruck als bedeutende Dimension zur Messung psychischer Belastung am Arbeitsplatz.

Die Stressestudie 2010 des SECO (2013) untersuchte Zeitdruck anhand der beiden Faktoren «Arbeiten mit hohem Tempo» und «Arbeiten unter Termindruck» bei Erwerbstätigen in der Schweiz. Die Ergebnisse zeigen, dass ein erhöhter Zeitdruck positiv mit dem empfundenen Stressniveau der Befragten zusammenhängt. So stellte hohes Arbeitstempo den zweithäufigsten Belastungsfaktor dar. 43 Prozent der Teilnehmenden berichteten, drei Viertel ihrer Arbeitszeit in hohem Tempo zu arbeiten. Termindruck war der dritthäufigste Belastungsfaktor. 40 Prozent der Befragten gaben an, einen ebenso grossen Teil ihrer Arbeitszeit unter Termindruck zu stehen. Für die vorliegende Arbeit besonders relevant ist das Resultat, dass der Wirtschaftszweig Verwaltung im Vergleich zu anderen Branchen ein überdurchschnittlich hohes Mass an Termindruck aufweist. Zeitdruck stellt nicht nur eine Belastung für das psychische und physische Wohlbefinden dar, er kann auch die Unfallgefahr im Betrieb deutlich erhöhen (SECO, 2017).

Arbeitsunterbrechungen

Baethge und Rigotti (2010) definieren Arbeitsunterbrechungen als die kurzzeitige Aussetzung einer Handlung, die durch eine externe Quelle und nicht durch die handelnde Person selbst ausgelöst wird. Solche Unterbrechungen verzögern den Fortgang der ursprünglichen Tätigkeit, wobei die Absicht bestehen bleibt, diese zu einem späteren Zeitpunkt wiederaufzunehmen. Unterbrechungen im Arbeitskontext können vielfältige Ursachen haben wie beispielsweise E-Mails, Telefonate oder spontane Kundengespräche. Sie führen in der Regel zu zusätzlichem Aufwand und Zeitverlust. Derartige Störungen können sich negativ auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken und die Arbeitszufriedenheit beeinträchtigen (BAuA, 2020).

Dass Arbeitsunterbrechungen zu den häufigsten Stressoren am Arbeitsplatz zählen, zeigen unter anderem die Ergebnisse der Studie von Baethge, Rigotti und Roe (2015). Auch die Stressestudie 2010 des SECO (2013) identifizierte Arbeitsunterbrechungen als den am häufigsten genannten Belastungsfaktor unter Schweizer Erwerbstätigen. 48 Prozent der Befragten gaben an, ziemlich häufig oder sehr häufig während ihrer Arbeit unterbrochen zu werden. Besonders auffällig ist dabei der Wirtschaftszweig Verwaltung. Mitarbeitende in diesem Bereich berichteten mehr als doppelt so häufig wie der Durchschnitt, dass ihre Arbeit sehr oft durch unerwartete Aufgaben unterbrochen wird. Sowohl Gesundheitsförderung Schweiz in

der JSA (Keller & Bobst, 2011) als auch Semmer, Zapf und Dunckel (1995) verwenden die Dimension Arbeitsunterbrechungen zur Messung der Belastungen am Arbeitsplatz.

Qualitative Überforderung

Von qualitativer Überforderung kann gesprochen werden, wenn die Leistungsvoraussetzungen geringer sind als die Arbeitsanforderungen. Das heisst, wenn also die Anforderungen auch bei ausreichender Bewältigungszeit zu komplex für den Mitarbeitenden sind. Diese Art von Belastung kommt oft bei Tätigkeiten vor, die kognitive Fähigkeiten erfordern (Hacker, 1998). Ist eine Aufgabe in ihrer Komplexität zu hoch für die Fähigkeiten eines Mitarbeitenden, so kann dies zu wahrgenommenem Stress führen (Udris & Rimann, 1999, zitiert nach Keller & Bobst, 2011).

Ungleichgewicht zwischen Aufwand und Belohnung

Der Belastungsfaktor «Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnung» ist ebenfalls in der Skalendokumentation von Gesundheitsförderung Schweiz im Rahmen der JSA (Keller & Bobst, 2011) enthalten und wird daher auch in dieser Arbeit als zentraler Aspekt zur Erfassung psychischer Belastungen berücksichtigt.

Eine fundierte Erklärung für die gesundheitlichen Auswirkungen eines Ungleichgewichts zwischen Aufwand und Belohnung bietet das Modell der beruflichen Gratifikationskrise von Siegrist (2002). Dieses Modell geht davon aus, dass ein gesundheitlich belastendes Ungleichgewicht entsteht, wenn Mitarbeitende über längere Zeit das Gefühl haben, dass ihre Anstrengungen und ihre Verausgabung nicht in angemessener Weise belohnt werden. Mit Anstrengung und Verausgabung sind dabei Arbeitsanforderungen als auch die Verpflichtung zur Leistung gemeint. Unter Belohnung versteht Siegrist nicht nur materielle Aspekte wie Lohn, sondern auch immaterielle Faktoren wie Wertschätzung, Aufstiegsmöglichkeiten und Arbeitsplatzsicherheit. Dass ein höheres Verhältnis von Aufwand zu Belohnung negativ mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit korreliert, zeigen unter anderem auch die Studien von Chen et al. (2022) und Ge et al. (2021). Die Stressstudie 2010 des SECO (2013) belegt zudem, dass 31 Prozent der Erwerbstätigen in der Schweiz das Gefühl haben, die Belohnung für ihre beruflichen Leistungen stehe in einem ungünstigen Verhältnis zum geleisteten Aufwand. Zudem zeigt die Studie, dass ein Ungleichgewicht zwischen Aufwand und Belohnung am Arbeitsplatz positiv mit dem Stressempfinden und negativ mit der Arbeitszufriedenheit korreliert.

Soziale Stressoren

Soziale Stressoren im Zusammenhang mit Vorgesetzten oder Teamkolleg:innen betreffen zwischenmenschliche Belastungen wie Konflikte, Benachteiligung bei der Aufgabenteilung, das Ausbaden von Fehlern anderer oder ein schlechtes Teamklima. Solche Faktoren können das psychische Wohlbefinden von Mitarbeitenden negativ beeinflussen (Keller &

Bobst, 2011). Soziale Konflikte zählen dabei zu den stärksten arbeitsbezogenen Belastungsfaktoren (EDV, 2010). Auch die Metaanalyse von Gerhardt et al. (2021) zeigt, dass soziale Stressoren wie Mobbing, Konflikte mit Vorgesetzten oder Kolleg:innen sowie mangelnde soziale Unterstützung in Zusammenhang mit negativen Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden stehen.

Arbeitsorganisatorische Probleme

Der Belastungsfaktor «arbeitsorganisatorische Probleme» beinhaltet unter anderem unvollständige oder veraltete Unterlagen oder Informationen, einen schlechten Informationsfluss, einen ungünstig eingerichteten Arbeitsplatz oder Materialien und Arbeitsmittel, die nicht viel taugen (Keller & Bobst, 2011). Durch arbeitsorganisatorische Probleme können Mitarbeitende eine Aufgabe nur erschwert erledigen. Arbeitsorganisatorische Probleme erfordern zusätzlichen Arbeitsaufwand, weil beispielsweise fehlende Informationen besorgt werden müssen (SECO, 2013).

Ein Übermass an arbeitsorganisatorischen Problemen kann belastend wirken (Keller & Bobst, 2011). Sowohl Keller und Bobst (2011) als auch Semmer, Zapf und Dunckel (1995) haben arbeitsorganisatorische Probleme als bedeutenden Belastungsfaktor identifiziert und als Dimension in ihre Befragungen bezüglich arbeitsbezogener Ressourcen und Belastungen integriert.

2.1.3 Ressourcen am Arbeitsplatz

Im vorliegenden Unterkapitel werden für diese Arbeit zentrale Ressourcen am Arbeitsplatz beschreiben. Dabei dient als Orientierungshilfe zur Auswahl der Ressourcen, welche einbezogen werden sollen, ebenfalls die Skalendokumentation von Keller und Bobst (2011), welche von Gesundheitsförderung Schweiz im Rahmen der JSA verwendet wird.

Folgende sechs Ressourcen werden thematisiert:

- Handlungsspielraum
- Ganzheitlichkeit der Aufgabe
- Partizipation
- Wertschätzung
- Unterstützung durch Vorgesetzte
- Selbstwirksamkeit

Anhand dieser Ressourcen konnte der Interviewleitfaden, welcher im Kapitel Methodik folgt, erstellt werden. Im Folgenden werden die verschiedenen Ressourcen erläutert.

Handlungsspielraum

Zahlreiche arbeitspsychologische Studien betonen die Bedeutung des Handlungsspielraums als zentrale Ressource im Arbeitskontext. Auch Keller und Bobst (2011) sowie Semmer, Zapf und Dunckel (1995) integrierten die Dimension des Handlungsspielraums in ihren Befragungen zu arbeitsbezogenen Ressourcen und Belastungen. Handlungsspielraum gilt als bedeutsame Ressource, welche es Mitarbeitenden ermöglicht, eigenständig Entscheidungen im Arbeitsprozess zu treffen und flexibel auf Anforderungen zu reagieren (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019). Damit spielt Handlungsspielraum eine wesentliche Rolle bei der Bewältigung arbeitsbedingter Stressoren (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019).

Unter Handlungsspielraum wird die Flexibilität bei der Aufgabenbewältigung verstanden. Damit sind unter anderem die objektiv vorhandenen und subjektiv wahrgenommenen Wahlmöglichkeiten bezüglich zeitlicher Organisation, Auswahl der Arbeitsmittel sowie des Vorgehens gemeint (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019). Ein ausgeprägter Handlungsspielraum bietet Mitarbeitenden die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, wie und wann sie mit beruflichen Belastungen umgehen, was zur Reduktion von Stress beitragen kann (Schmidt, 2017). Die Stressstudie 2010 des SECO (2013) zeigt, dass ein erhöhter Handlungsspielraum positiv mit der Arbeitszufriedenheit sowie dem Gesundheitszustand von Beschäftigten korreliert. Weitere Studien stützen diese Ergebnisse, indem sie einen positiven Zusammenhang zwischen einem hohen Mass an Handlungsspielraum und Arbeitszufriedenheit sowie psychischem Wohlbefinden aufzeigen (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007; Stansfeld & Candy, 2006).

Ganzheitlichkeit von Aufgaben

Ganzheitliche Arbeitsaufgaben stellen eine bedeutende arbeitsbezogene Ressource dar. Sie vereinen planende, ausführende und kontrollierende Elemente, welche Mitarbeitenden ermöglichen, Ergebnisse ihrer Tätigkeit eigenständig mit den gestellten Anforderungen abzugleichen. Dadurch wird nicht nur die Selbstverantwortung gestärkt, sondern auch die Möglichkeit geschaffen, Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst zu erhalten (Schaper, 2014). Solche Aufgaben fördern das Erleben von Sinn der eigenen Tätigkeit und stärken das Gefühl der Zuständigkeit und Identifikation mit der Arbeit. Ganzheitlichkeit beschreibt in diesem Kontext den Grad, in dem Mitarbeitende ein zusammenhängendes Produkt oder eine vollständige Dienstleistung eigenständig fertigstellen. Im Gegensatz dazu stehen monotone oder fragmentierte Tätigkeiten, bei denen lediglich reduzierte Teilaufgaben bearbeitet werden (Schaper, 2014).

Aus arbeitspsychologischer Sicht ist die Ganzheitlichkeit von Aufgaben besonders bedeutsam (SECO, 2017). Sie trägt nicht nur zur intrinsischen Motivation bei, sondern hat auch positive Effekte auf das Wohlbefinden der ausführenden Person (Schaper, 2014). Zudem

fördern ganzheitliche, als sinnvoll erlebte und im richtigen Mass fordernde Aufgaben die Kompetenzentwicklung und wirken sich positiv auf die Gesundheit der Mitarbeitenden aus (SECO, 2017).

Keller und Bobst (2011), wie auch Urdis und Rimann (1999) haben Ganzheitlichkeit von Arbeitsaufgaben als zentrale Ressource im Arbeitsbereich identifiziert und als Dimension in ihre Befragungen integriert.

Partizipation

Partizipation beschreibt, inwiefern Mitarbeitende an betrieblichen Prozessen beteiligt sind und in Entscheidungsfindungen mitwirken können (Klaiber, 2018). Wenn Mitarbeitende die Möglichkeit haben, ihre eigene Arbeitssituation aktiv mitzugestalten und zu beeinflussen, kann dies ihr Wohlbefinden steigern. Sie können dabei ihre individuellen Stärken einbringen, neue Fähigkeiten entwickeln sowie belastende Bedingungen erkennen und verbessern (Keller & Bobst, 2011). Die Möglichkeit, den eigenen Arbeitsbereich mitzugestalten, führt nach Wengelski-Strock (2020) zu einer hohen Arbeitszufriedenheit. Diese Aussage wird ausserdem durch die Analyse von Svendsen und Jonsson (2022) gestützt, die Mitarbeiterbeteiligung im Sinne organisationaler Demokratie betrachten. Die Analyse zeigt unter anderem einen positiven Zusammenhang zwischen einem partizipativen Führungsstil und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden.

Keller und Bobst (2011) wie auch Semmer, Zapf und Dunckel (1995) identifizieren Partizipation als wichtige Ressource im Arbeitsalltag und inkludieren die Dimension in ihren Befragungen bezüglich Mitarbeitendenzufriedenheit.

Wertschätzung

Wertschätzung ist ein zentrales Bedürfnis der Menschen. Jeder Mensch möchte für seine Leistungen gesehen werden und die entsprechende Anerkennung erhalten (Siegel, 2008). Nach Keller und Bobst (2011) ist allgemeine Wertschätzung eine wichtige Ressource, welche dazu beiträgt, dass Mitarbeitende besser mit Stress umgehen können. Fehlt Wertschätzung, könne dies zu abnehmender Motivation und Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitenden führen sowie das Befinden beeinträchtigen. Wie eine Studie von Stocker et al. (2010) aufzeigt, hängt Wertschätzung positiv mit der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden zusammen. Zudem wirkt sich wertschätzende Zusammenarbeit positiv auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden aus (Bandura et al., 2016, zitiert nach Benfer-Breisacher, 2020).

Unterstützung durch Vorgesetzte

Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte stellt eine bedeutende Ressource im Umgang mit Stress und dessen Folgen dar. Sie kann sich unter anderem durch Anteilnahme, Vertrauen, konkrete Hilfestellung, Ratschläge oder durch Anerkennung und Wertschätzung

zeigen (BAuA, 2020). Keller und Bobst (2011) definieren unterstützendes Vorgesetztenverhalten als die Bereitschaft der Vorgesetzten, den Mitarbeitenden direktes Feedback zu ihren Leistungen zu geben, sie bei Bedarf zu unterstützen, Interesse an ihrem Wohlbefinden zu zeigen und ihnen Aufmerksamkeit zu schenken. Sowohl Keller und Bobst (2011) im Rahmen der JSA als auch Udris und Rimann (1999) identifizieren unterstützendes Vorgesetztenverhalten als wichtige Ressource und berücksichtigen es in ihren Befragungen zu arbeitsbezogenen Ressourcen und Belastungen als eigene Dimension.

Selbstwirksamkeitserwartung

Die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung beschreibt die wahrgenommene eigene Kompetenz, arbeitsbezogene Aufgaben erfolgreich zu bewältigen (Rigotti, Schyns & Mohr, 2008). Sie zeigt, inwieweit eine Person davon überzeugt ist, bei der Arbeit etwas bewirken zu können und auch in schwierigen oder unklaren Situationen eine Lösung zu finden (Keller & Bobst, 2011). Wie Salanova, Llorens und Schaufeli (2011) zeigten, erhöht ein hohes Mass an Selbstwirksamkeit das Wohlbefinden und umgekehrt. Insgesamt stellt die Selbstwirksamkeitserwartung eine wichtige Ressource dar, um den Auswirkungen von Stress am Arbeitsplatz entgegenzuwirken (Keller & Bobst, 2011).

2.2 Teamarbeit

In diesem Kapitel wird zunächst der Begriff der Teamarbeit definiert und kontextualisiert. Anschliessend wird die Kasseler Teampyramide vorgestellt, ein Modell, welches zentrale Merkmale erfolgreicher Teamarbeit beschreibt. Diese Kriterien dienen im weiteren Verlauf der Arbeit als Grundlage für die Entwicklung des Interviewleitfadens.

2.2.1 Definition von Teamarbeit

Van Dick und West (2013) definieren ein Team als eine Gruppe von Personen, welche gemeinsam auf ein übergeordnetes Ziel hinarbeiten und dabei unterschiedliche Rollen einnehmen. Die erfolgreiche Koordination der Aufgaben bedingt dabei eine aktive Kommunikation zwischen den Mitgliedern. Laut Nerdinger (2019) besteht kaum ein Unterschied zwischen den Begriffen «Gruppe» und «Team», weshalb sie hier als Synonyme verwendet werden. Dementsprechend ist sowohl von Teamarbeit als auch von Gruppenarbeit die Rede. Eine weiterführende Definition von einem Team haben Rosenstiel und Nerdinger (2011, zitiert nach Nerdinger, 2019) aufgestellt. Nach ihnen handelt es sich bei einem Team um mehrere Personen, die über einen längeren Zeitraum in direktem Kontakt miteinander stehen, wobei sich verschiedene Rollen ergeben und gemeinsame Normen sowie eine Kohäsion im Sinne eines Wir-Gefühls entwickeln.

Teamarbeit eröffnet Mitarbeitenden vielfältige Möglichkeiten des Austauschs, der Kommunikation sowie der gegenseitigen Anerkennung und Wertschätzung. Durch die

Einbindung in ein Team können darüber hinaus Lernprozesse angestoßen und individuelle Entwicklungschancen im beruflichen Kontext gefördert werden. Auch grundlegende psychologische Bedürfnisse wie das Streben nach Zugehörigkeit und sozialer Anerkennung werden in funktionierenden Teams stärker erfüllt. Zudem erleichtert Teamarbeit die Integration neuer Mitarbeitender erheblich (Meinholz & Förtsch, 2010). Diese Aspekte verdeutlichen, warum es sich für Organisationen lohnt, gezielt in eine gelingende Teamarbeit zu investieren.

2.2.2 Die Kasseler Teampyramide

Um einen Interviewleitfaden mit Fragen bezüglich der Zusammenarbeit im Team zu entwickeln, dient der Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT) von Kauffeld (2001) als Orientierungshilfe. Die Grundlage für den FAT bildet die Kasseler Teampyramide (Kauffeld, 2001). Die Kasseler Teampyramide wird als Ausgangspunkt zur Ableitung von Kriterien für die qualitative Analyse von Zusammenarbeit im Team genutzt.

Die Kasseler Teampyramide (Kauffeld, 2001) umfasst aufsteigend von der Basis zur Spitze die vier hierarchisch angeordnete Dimensionen Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme. Den Ausgangspunkt bildet die Zielorientierung. Die hierarchische Struktur der Pyramide verdeutlicht, dass im Rahmen der Teamentwicklung zunächst struktur- oder umfeldbezogene Faktoren betrachtet und geklärt werden sollten, bevor persönliche Ursachen für Teamprobleme in den Fokus rücken. In Abbildung 3 ist die Kasseler Teampyramide dargestellt:

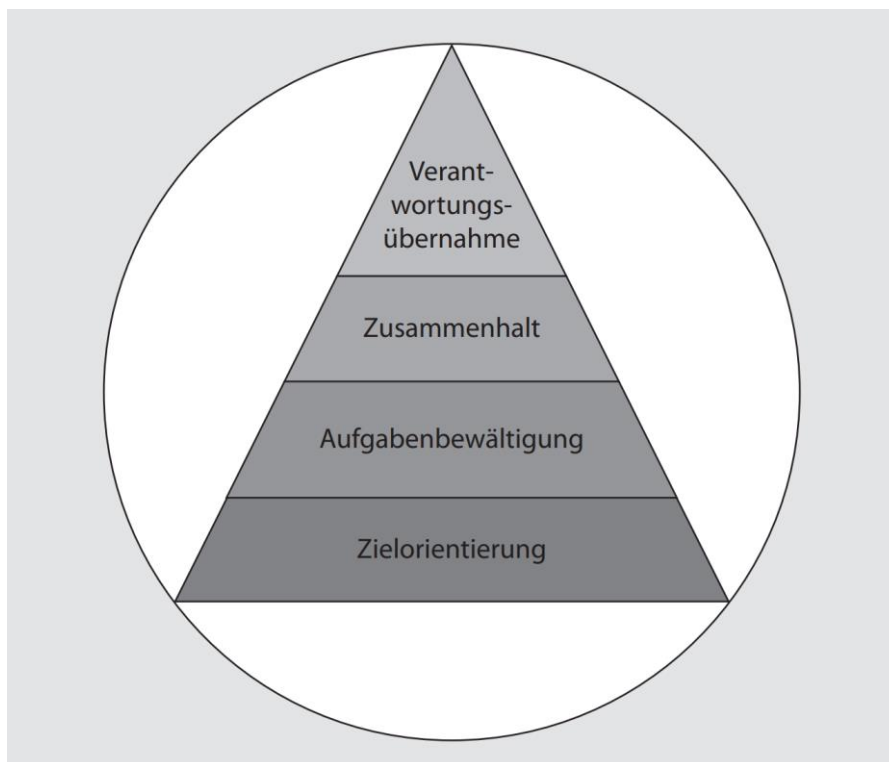


Abbildung 3. Die Kasseler Teampyramide nach Kaufmann (2001)

Im folgenden Abschnitt werden die vier Dimensionen der Kasseler Teampyramide erläutert.

Zielorientierung

Zielorientierung bildet die unterste Stufe der Kasseler Teampyramide und stellt somit die Grundlage für eine gute Teamzusammenarbeit dar. Ein leistungsfähiges Team kann entstehen, wenn Ziele und Anforderungen klar, konkret und eindeutig formuliert sind. Bleiben diese unklar oder werden sie von den Teammitgliedern nicht akzeptiert, besteht die Gefahr, dass individuelle Interessen verfolgt werden und keine gemeinsame Ausrichtung entsteht (Kauffeld, 2001). Die Zielvorgaben sollten realistisch sein und im machbaren Rahmen der Mitarbeitenden liegen. Um zielgerichtet arbeiten zu können, ist es wichtig, dass Kriterien zur Messung des Zielerreichungsgrades vorliegen. Eine solche Orientierung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die gestellten Aufgaben effektiv bewältigt werden (Kauffeld, 2001). Klare Prioritäten und eine transparente Aufgabenverteilung sind entscheidend, damit die Teammitglieder zielgerichtet und effizient arbeiten können. Dazu gehört auch, dass Anstrengungen koordiniert und Informationen rechtzeitig ausgetauscht werden (Kauffeld, 2001).

Das Zielorientierung ein wichtiger Faktor für die Teamleistung ist, zeigt auch die Analyse von Antoni (2005). Die Ergebnisse belegen eine positive Korrelation zwischen Gruppenzielen und Zielverpflichtungen mit Gruppenleistung. Wenn die Ziele des Teams und die Anforderungen an Ergebnisse unklar oder uneindeutig formuliert sind oder wenn sie als nicht realistisch und erreichbar angenommen werden, sollte ein Zielklärungsprozess angestrebt werden. Bei fehlender Akzeptanz der Ziele kann es hilfreich sein, die Relevanz und Bedeutung der Ziele im Team gemeinsam zu reflektieren und zu diskutieren (Kauffeld, 2004).

Aufgabenbewältigung

Damit Aufgaben im Team effektiv bewältigt werden können, müssen Prioritäten klar definiert und die jeweiligen Aufgaben den Teammitgliedern bekannt sein. Die Anstrengungen der Teammitglieder sollten koordiniert und relevante Informationen rechtzeitig ausgetauscht werden. Voraussetzung für eine koordinierte Zusammenarbeit ist, dass das Team ein gemeinsames, zumindest teilweise geteiltes, mentales Modell sowie ein einheitliches Verständnis der Aufgabe entwickelt (Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1991; Hackman, 1987 zitiert nach Kauffeld, 2004). Haben Teammitglieder den Eindruck, dass Anstrengungen unzureichend koordiniert werden, Informationen nicht rechtzeitig weitergegeben werden oder Prioritäten und Aufgaben nicht klar sind, sollten die Betriebsabläufe genauer analysiert werden (Kauffeld, 2004).

Zusammenhalt

Aspekte von Teamzusammenhalt wie gegenseitiges Vertrauen, Unterstützung und Respekt entstehen unter anderem, wenn Zielsetzungen klar und die Aufgabenkoordination

zur Zufriedenheit aller Teammitglieder erfolgen. Kommt es hingegen zu Zielkonflikten, steigt das Risiko von Konkurrenzverhalten und gegenseitigem Unverständnis im Team (Kauffeld, 2004). Ein geringer Teamzusammenhalt zeigt sich beispielsweise darin, dass sich einzelne Teammitglieder auf Kosten anderer profilieren möchten oder relevante Informationen zurückhalten (Kauffeld, 2004). Um den Zusammenhalt zu fördern, können gemeinsame Aktivitäten wie Teamausflüge oder gruppendedynamische Massnahmen eingesetzt werden. Auch das Feiern gemeinsamer Erfolge kann den Teamzusammenhalt stärken (Kauffeld, 2004).

Verantwortungsübernahme

Verantwortungsübernahme stellt die oberste Stufe der Kasseler Teampyramide dar und umfasst nicht nur die gemeinsame Verantwortung des Teams als Ganzes, sondern auch die Einsatzbereitschaft und das Engagement der Teammitglieder (Kauffeld, 2004). Das eigenverantwortliche Handeln der Teammitglieder einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben kann, wird unter anderem durch die Studie von Koch und Kaschube (2000) belegt. Neben Kauffeld (2001) heben auch Koch und Kaschube (2000) hervor, dass Zielorientierung eine wichtige Grundlage für die Übernahme von Verantwortung darstellt. Nur wenn klare Ziele bestehen und akzeptiert werden, sind Mitarbeitende bereit, Verantwortung für deren Umsetzung zu übernehmen. Wie Kauffeld (2001) betont auch Schöffner (2024), dass ein gewisser Grad an Teamzusammenhalt Voraussetzung dafür ist, dass Verantwortung tatsächlich übernommen wird. Gegenseitiges Vertrauen spielt dabei eine entscheidende Rolle. Zudem hebt er die Bedeutung von Wertschätzung hervor. Wird die Leistung von Mitarbeitenden wertgeschätzt, steigt deren Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen (Schöffner, 2024).

3 Methodisches Vorgehen zur Analyse des Wohlbefindens und der Zusammenarbeit im Team

Dieses Kapitel widmet sich dem methodischen Vorgehen der Arbeit. Zunächst wird das Studiendesign vorgestellt und erläutert. Anschliessend erfolgt die Beschreibung des Samplings. Daraufhin wird der Ablauf der Analyse dargestellt. Dabei wird auf die Entwicklung des Erhebungsinstruments eingegangen, die Datenerhebung beschreiben sowie die Auswertung der Daten erläutert.

3.1 Beschreibung und Begründung der Methode

Damit das Ziel der Arbeit, die Stärken und Schwächen bezüglich der Teamarbeit sowie bezüglich des Wohlbefindens der Mitarbeitenden im Konkursamt Bern-Mittelland zu analysieren erreicht werden kann, wurden die in der Einleitung erwähnten Fragestellungen, welche in Abbildung 4 zu sehen sind, formuliert:

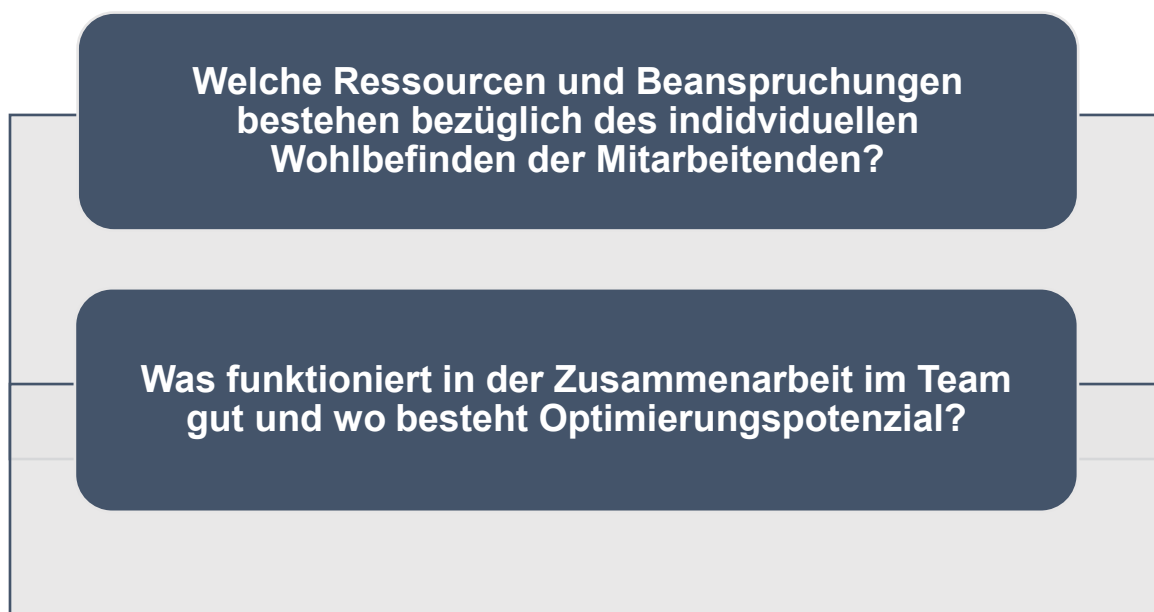


Abbildung 4. Fragestellungen der Bachelorarbeit

Die Fragestellungen wurden mithilfe leitfadengestützter Einzelinterviews im Rahmen eines qualitativen Forschungsdesigns untersucht. Das qualitative Forschungsdesign ermöglicht einen vertieften Einblick in subjektive Wahrnehmungen und individuelle Erfahrungen. Die Teilnehmenden erhalten die Gelegenheit, ihre Perspektiven ausführlich darzustellen und selbst zu bestimmen, welche Themen sie als relevant erachten. Durch die offene Gestaltung der Erhebung lassen sich auch unerwartete Aspekte entdecken, was ein umfassenderes Bild der subjektiven Sichtweisen der Befragten erlaubt, als bei stärker standardisierten quantitativen Ansätzen der Fall wäre (Flick, 2019).

Im Mittelpunkt dieser Analyse stehen die subjektiven Wahrnehmungen und Empfindungen der Teilnehmenden bezüglich individuellem Wohlbefinden und Zusammenarbeit im Team. Das Leitfadenterview stellt in diesem Zusammenhang eine besonders geeignete Erhebungsmethode dar. Es vereint Offenheit mit Struktur. Die Teilnehmenden können frei und ausführlich auf die Fragen antworten, während der Leitfaden eine inhaltliche Orientierung an den relevanten Themen gewährleistet (Flick, 2019).

3.2 Vollerhebung

Für die Analyse wurde eine Vollerhebung durchgeführt. Das heisst, dass alle Personen der Grundgesamtheit in die Stichprobe miteinbezogen wurden (Flick, 2019). In diesem Fall sind das alle Mitarbeitenden des Konkursamts Bern-Mittelland. Dabei sind sowohl der Dienststellenleiter selbst als auch die Lernenden miteingeschlossen.

Zum Erhebungszeitpunkt (April 2025) waren insgesamt fünfzehn Personen im Konkursamt beschäftigt (N = 15). Davon sieben Frauen und acht Männer. Der Durchschnittswert des Alters beträgt 37,6 Jahre und der Median, sprich das mittlere Alter der Mitarbeitenden liegt bei 35 Jahren. Der Dienststellenleiter führt drei Teams: Das Sekretariat mit zwei Mitarbeitenden, die Abteilung Buchhaltung mit einer Person sowie den Pool Sachbearbeitende Konkursverfahren, dem neun Mitarbeitende angehören, sowie zwei Lernende. Der Pool Sachbearbeiter Konkursverfahren besteht zudem aus zwei verschiedenen Gruppen. Den Sachbearbeitenden, welche den Bereich Verlassenschaften bearbeiten und den Sachbearbeitenden, welche den Bereich Firmen bearbeiten. In Abbildung 5 befindet sich das Organigramm des Konkursamts Bern-Mittelland:

Organigramm Konkursamt

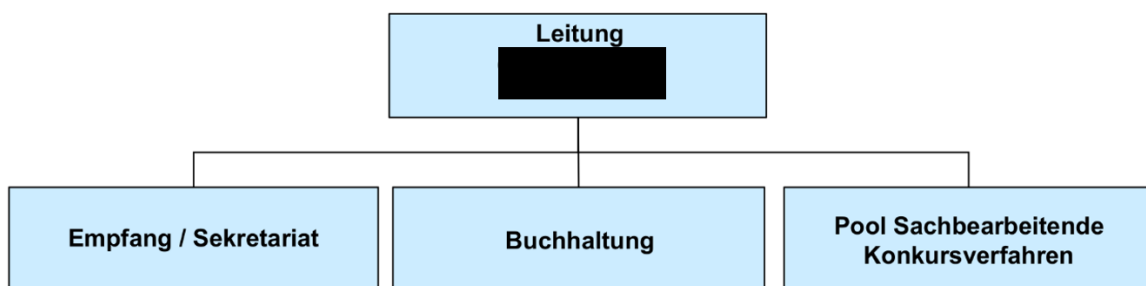


Abbildung 5. Organigramm Konkursamt Bern-Mittelland

Für die Untersuchung wurde die Methode der Vollerhebung gewählt, da eine ganzheitliche und hierarchieunabhängige Analyse angestrebt wurde. Der wesentliche Vorteil einer Vollerhebung besteht darin, dass alle Mitglieder der Grundgesamtheit, in diesem Fall sämtliche Mitarbeitenden des Konkursamts Bern-Mittelland, in die Datenerhebung einbezogen werden und somit vollständig repräsentiert sind (Misoch, 2019). Argumente gegen eine

Vollerhebung und zugunsten einer Stichprobenziehung wären primär zeitliche und finanzielle Einsparungen (Flick, 2019). Diese Aspekte hatten in dieser Analyse jedoch nur geringes Gewicht. Die Entscheidung für eine Vollerhebung wurde ausserdem dadurch begünstigt, dass die Grundgesamtheit sowohl räumlich als auch hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeitenden klar abgegrenzt und überschaubar ist. Zudem erklärten sich alle Mitarbeitenden bereit, an der Erhebung teilzunehmen. Beides sind Bedingungen, die eine Vollerhebung mit sich bringt (Misoch, 2019). Unter diesen Voraussetzungen bietet die Vollerhebung die Möglichkeit, eine umfassende und differenzierte Analyse der subjektiven Sichtweisen innerhalb des gesamten Teams durchzuführen.

3.3 Entwicklung der Erhebungsinstrumente

Für die Konzeption des Leitfadens für die Einzelinterviews diente die im Kapitel 2 dargestellte Literatur als inhaltliche Grundlage. Zur Analyse des individuellen Wohlbefindens der Mitarbeitenden wurden die beschriebenen Belastungsfaktoren sowie die erläuterten Ressourcen herangezogen. Bezüglich der Zusammenarbeit im Team orientieren sich die Fragen an der Theorie der Kasseler Teampyramide nach Kauffeld (2001).

Folgende Themenbereiche wurden als Grundlage für die Konzeption des Leitfadens benutzt:

Belastungsfaktoren:

- Unklarheit bezüglich Arbeitsaufgaben
- Zeitdruck
- Arbeitsunterbrechungen
- Qualitative Überforderung
- Ungleichgewicht zwischen Aufwand und Belohnung
- Soziale Stressoren
- Arbeitsorganisatorische Probleme

Ressourcen:

- Handlungsspielraum
- Ganzheitlichkeit von Aufgaben
- Wertschätzung
- Unterstützung durch Vorgesetzte
- Selbstwirksamkeit

Zusammenarbeit im Team:

- Zielorientierung
- Aufgabenbewältigung

- Zusammenhalt
- Verantwortungsübernahme

Bei der Entwicklung der Fragen für den Leitfaden diente das SPSS-Prinzip von Helfferich (2011) als Orientierung. Das Prinzip umfasst die vier Schritte «sammeln», «prüfen», «sortieren» und «subsumieren». Im ersten Schritt wurden zu den identifizierten Themenbereichen möglichst viele potenzielle Fragen gesammelt. In einem zweiten Schritt erfolgten eine kritische Prüfung und die Reduktion der Fragenanzahl um rund die Hälfte der Fragen, um eine Überladung des Interviews zu vermeiden. Helfferich (2011) weist darauf hin, dass ein überladener Leitfaden das Risiko birgt, dass das Interview lediglich schematisch abgearbeitet wird, wodurch Raum für persönliche Schilderungen und spontane Vertiefungen verloren geht. Um dem entgegenzuwirken, wurden einige Fragen als Zusatzfragen formuliert, die nur bei ausreichender Zeit am Ende des Interviews gestellt werden. Im dritten Schritt wurden die verschiedenen Fragen in Themenbündel gegliedert, um eine klare und nachvollziehbare Struktur des Leitfadens sicherzustellen. Dabei wurden die Fragen unter den Kategorien «Belastungsfaktoren», «Ressourcen», «Teamzusammenarbeit» und «Zusatzfragen» gebündelt. Der vierte Schritt, die Subsumierung, wurde leicht abgewandelt durchgeführt. Für jede Hauptfrage, die auch als Leitfrage bezeichnet wird, wurde zusätzlich eine Konkretisierungsfrage sowie eine Aufrechterhaltungsfrage entwickelt. Auf diese Weise konnte eine flexible, zugleich aber strukturierte Gesprächsführung gewährleistet werden. Die erste Version des Leitfadeninterviews inklusive der Literaturquellen befindet sich im Anhang A.

Als nächster Schritt wurde ein Probeinterview gemacht. Da eine Person der fünfzehn Mitarbeitenden des Konkursamts Bern-Mittelland nicht in der vorgesehenen Zeit für die Interviews verfügbar war, wurde das Interview vorgezogen und gleich als Probeinterview genutzt. So konnte das Probeinterview an einer repräsentativen Person getestet werden und die gesammelten Daten konnten in die Erhebung miteinfließen, damit nach wie vor eine Vollerhebung besteht. Im Probeinterview stellte sich heraus, dass die Anzahl Fragen gut gewählt war. Pro Interview wurde vom Konkursamt ein Zeitrahmen von 30 bis 60 Minuten zur Verfügung gestellt. So ging das Probeinterview ungefähr 30 Minuten und anschliessend konnten die Zusatzfragen noch eingebracht werden. Dies liess Spielraum offen für Personen, die ausführlichere Antworten geben wollten. Bei dem Interview fiel zudem auf, dass abschliessende Fragen fehlten, welche den Interviewten die Möglichkeit geben weitere Themen einzubringen, welche für sie im Bereich individuelles Wohlbefinden und Teamzusammenarbeit eine grosse Relevanz haben. Nach dem Probeinterview wurde der Leitfaden deswegen durch drei abschliessende Fragen bezüglich relevanter Themen und Wünsche ergänzt. Die finale Version des Leitfadens befindet sich im Anhang B.

3.4 Datenerhebung

Um eine vertrauliche Gesprächsatmosphäre zu gewährleisten, fanden die Einzelinterviews im Konkursamt selbst in einem abgeschlossenen Raum, der etwas abseits der Arbeitsbereiche der Mitarbeitenden lag statt. Zu Beginn jedes Interviews stellte sich die Interviewende als Studentin des Studiengangs Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz vor. Sie erläuterte das Ziel der Erhebung, potenzielle Optimierungsbedarfe hinsichtlich des individuellen Wohlbefindens sowie der Zusammenarbeit im Team zu identifizieren. In diesem Zusammenhang informierte sie die Teilnehmenden darüber, dass die Interviews anonym durchgeführt und sämtliche Informationen streng vertraulich behandelt werden. Sie wies darauf hin, dass das Gespräch zu Dokumentationszwecken aufgenommen wird, wobei die Tonaufnahmen ausschliesslich zur späteren Transkription verwendet werden. Den Interviewten wurde klar kommuniziert, dass weder die Audioaufnahmen noch die Transkripte im Bericht veröffentlicht oder der vorgesetzten Person zugänglich gemacht werden. Zudem wurden sie darüber informiert, dass sämtliche erhobenen Daten, sowohl die Tonaufnahmen als auch die Transkripte, nach Abschluss der Bachelorarbeit vollständig gelöscht werden. Ebenso betonte die Interviewende, dass die Teilnahme am Interview freiwillig ist und die Teilnehmenden jederzeit ohne Angabe von Gründen davon zurücktreten können. Ausserdem machte die Interviewerin transparent, dass sie in der Human Resources (HR) Abteilung des Kantons Bern tätig ist und betonte, dass die Interviews in keinem Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit stehen und keinerlei Informationen an die HR-Abteilung weitergeleitet werden. Die Mitarbeitenden wurden dazu ermutigt, das Interview als Gelegenheit zu nutzen, Themen anzusprechen, die sie möglicherweise im direkten Austausch mit Kolleg:innen oder Vorgesetzten nicht zur Sprache bringen würden. Bevor das eigentliche Interview begann, hatte jede Person die Möglichkeit, offene Fragen zu stellen. Sofern keine Rückfragen bestanden, wurde eine Einverständniserklärung zur Unterschrift vorgelegt. Die Einverständniserklärungen befinden sich im Anhang C.

Alle fünfzehn Mitarbeitenden erklärten sich bereit, unter den genannten Bedingungen am Interview teilzunehmen. Darüber hinaus zeigte sich bei vielen ein spürbares Interesse und sogar eine gewisse Vorfreude darauf, über ihr persönliches Wohlbefinden am Arbeitsplatz sowie die Zusammenarbeit im Team zu sprechen. Die Interviews wurden gemäss dem Leitfaden durchgeführt. Ihre Dauer variierte zwischen 20 und 60 Minuten, wobei die meisten Gespräche etwa 40 Minuten in Anspruch nahmen. Je nach Gesprächspartner war ein unterschiedlich hoher Bedarf an Nachfragen und Klärungen notwendig.

Insgesamt wurde der Eindruck gewonnen, dass die Mitarbeitenden sehr offen und engagiert an den Interviews teilnahmen. In einzelnen Fällen traten zunächst leichte

Widerstände auf, die jedoch durch gezieltes Nachfragen und bedarfsweise Erläuterungen gut überwunden werden konnten.

3.5 Datenauswertung

Im ersten Schritt wurden die Interviews transkribiert. Dabei orientierte sich das Vorgehen an den praxisnahen Transkriptionsregeln von Kuckartz und Rädiker (2024), die speziell für die qualitative Analyse mit dem Kodierungsprogramm MAXQDA konzipiert wurden. Da die Interviews auf Schweizerdeutsch geführt wurden und sich die automatische Transkription in MAXQDA als unzuverlässig erwies, erfolgte die Transkription manuell. Aus datenschutzrechtlichen Gründen werden die vollständigen Transkripte weder im Bericht noch im Anhang eingefügt.

Im zweiten Schritt wurden die transkribierten Interviews mit MAXQDA codiert und kategorisiert. Zunächst wurden Basiskategorien definiert, die mehrheitlich aus dem Interviewleitfaden abgeleitet wurden. Ein Vorgehen, welches laut Kuckartz und Rädiker (2024) üblich und empfehlenswert ist. Insgesamt wurden 18 Hauptkategorien gebildet, darunter die in Kapitel 2 beschriebenen Belastungsfaktoren, Ressourcen und Aspekte der Zusammenarbeit im Team sowie die Kategorie «Weitere Aspekte und Wünsche». Für jede dieser Basiskategorien wurden Subkategorien erstellt, um die Auswertung zu strukturieren und inhaltlich zu vertiefen. Die Subkategorien wurden mithilfe der Memo-Funktion in MAXQDA beschrieben, um während der Codierung eine konsistente Zuordnung von Textstellen zu ermöglichen. Im Verlauf des Codierungsprozesses wurden vereinzelt neue Subkategorien ergänzt, die im Vorfeld nicht vorgesehen waren. Gleichzeitig wurden nicht benötigte Subkategorien wieder entfernt.

Im Anschluss werden die Hauptkategorien und ihre zugehörigen Subkategorien dargestellt. Die Gliederung erfolgt nach den Ordnungskategorien: «Belastungsfaktoren», «Ressourcen», «Zusammenarbeit im Team» sowie «Weitere Aspekte und Wünsche».

In Abbildung 6 befindet sich die Ordnungskategorie Belastungsfaktoren mit den Basiskategorien «Unklare/Widersprüchliche Anweisungen», «Zeitdruck», «Arbeitsunterbrechungen», «Qualitative Überforderung», «Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnung», «Soziale Stressoren» und «Arbeitsorganisatorische Probleme» sowie die jeweiligen Subkategorien.

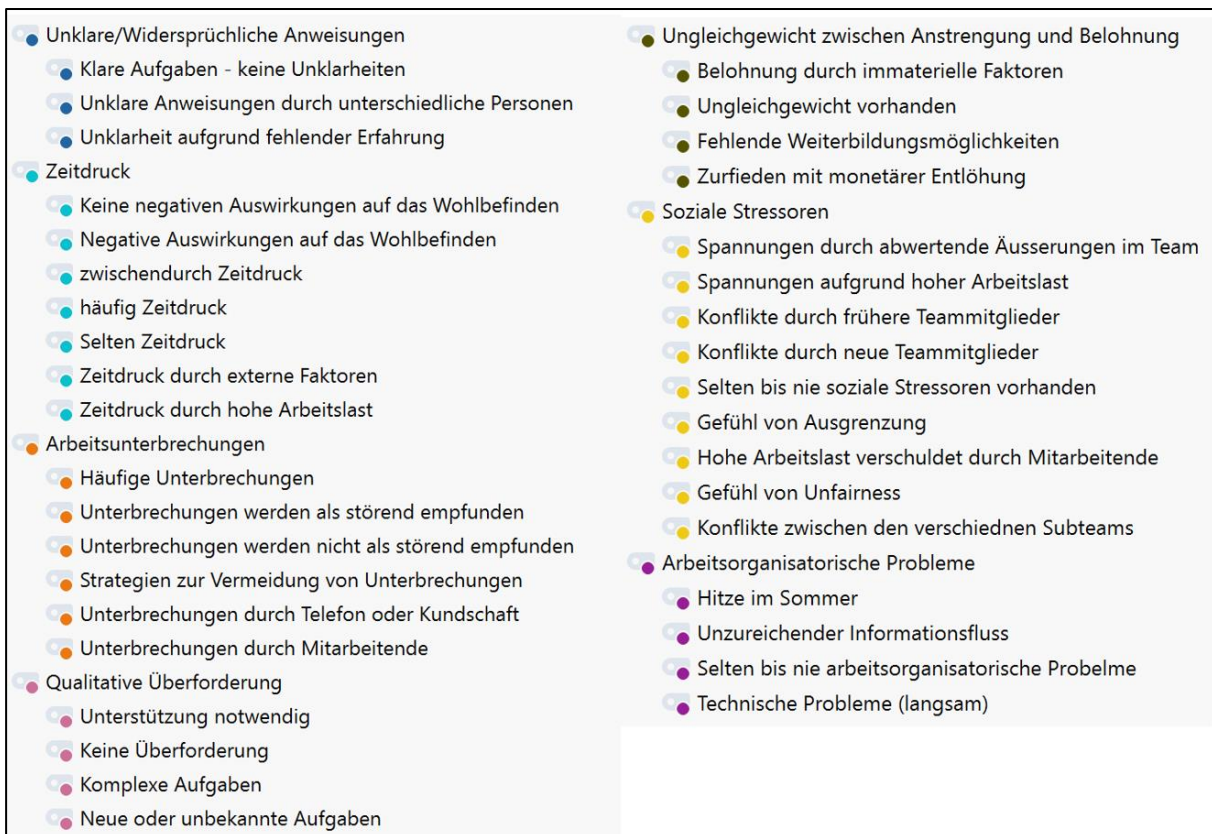


Abbildung 6. Belastungsfaktoren, Basiskategorien mit Subkategorien

Abbildung 7 enthält die Ordnungskategorie Ressourcen mit den Basiskategorien «Handlungsspielraum», «Ganzheitlichkeit von Arbeitsaufgaben», «Partizipation», «Wertschätzung», «Unterstützung durch Vorgesetzte» und «Selbstwirksamkeit» sowie deren Subkategorien.

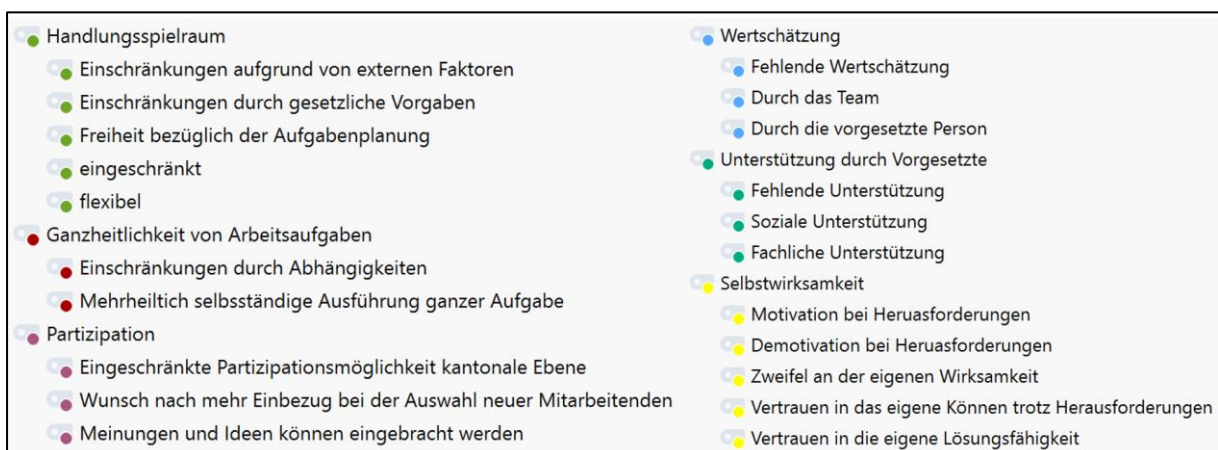


Abbildung 7. Ressourcen, Basiskategorien mit Subkategorien

In Abbildung 8 wird die Ordnungskategorie Zusammenarbeit im Team dargestellt mit den Basiskategorien «Zielorientierung», «Aufgabenbewältigung», «Zusammenhalt» und «Verantwortungsübernahme» sowie den dazugehörigen Subkategorien.

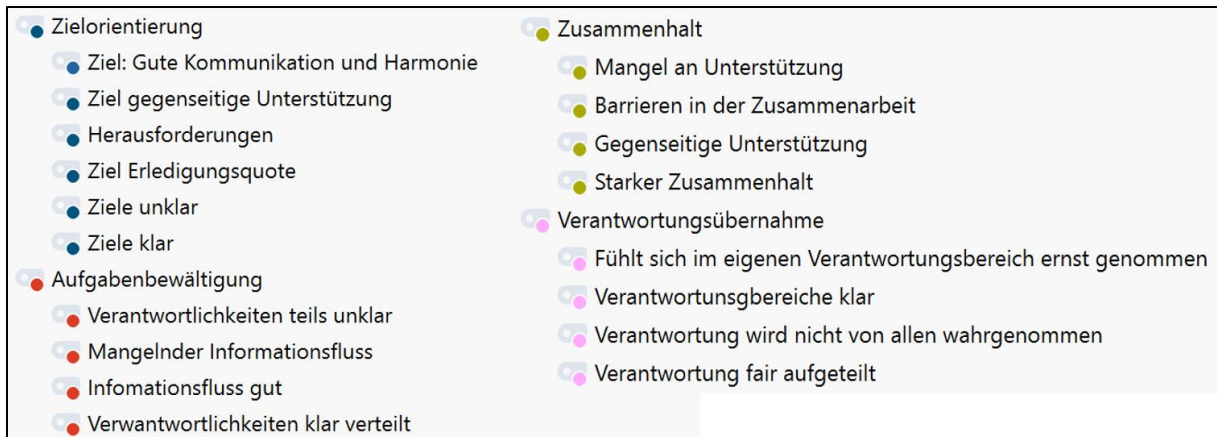


Abbildung 8. Zusammenarbeit im Team, Basiskategorien und Subkategorien

Die Abbildung 9 enthält die Basiskategorie «Weitere Aussagen/Wünsche».

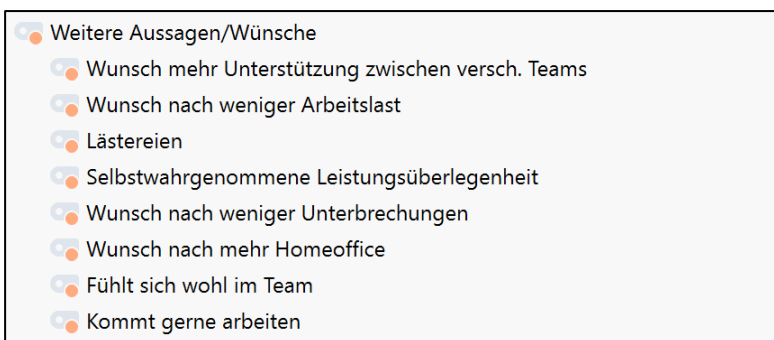


Abbildung 9. Weitere Aussagen und Wünsche, Basiskategorien und Subkategorien

Nach der Codierung aller Interviews wurden die Daten unterteilt in die Basiskategorien zusammengefasst. Die Ergebnisse sind im nächsten Kapitel dargestellt.

4 Ergebnisse

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews dargestellt. Als erstes wird auf die Belastungsfaktoren eingegangen, gefolgt von den Ressourcen der Mitarbeitenden. Anschliessend werden die Ergebnisse zur Zusammenarbeit im Team beleuchtet und zum Schluss werden weitere Aspekte wie auch Wünsche der Mitarbeitenden in Bezug auf Wohlbefinden und Teamarbeit erläutert.

4.1 Belastungsfaktoren

Unklarheiten oder widersprüchliche Anweisungen

Zwölf von fünfzehn Mitarbeitende betonten explizit, dass sie im Arbeitsalltag nicht mit Unklarheiten oder widersprüchlichen Anweisungen konfrontiert sind. Auf die Frage, ob die Mitarbeitenden unklare oder widersprüchliche Anweisungen erhalten würden, kamen Aussagen wie beispielsweise «Ganz und gar nicht. Ich habe nie einen Moment, in dem ich nicht weiss was machen.». Dennoch wurde von Unklarheiten berichtet. Diese bezogen sich hauptsächlich auf zwei Aspekte: Auf unterschiedliche Anweisungen von unterschiedlichen Personen, was zu Verwirrung führt, und auf Unsicherheit aufgrund von mangelnder Erfahrung, was ausschliesslich bei neuen Mitarbeitenden der Fall ist. Beide Aspekte wurden jeweils zwei Mal genannt.

Zeitdruck

Zeitdruck ist durchaus ein relevantes Thema für die Mitarbeitenden des Konkursamt. Die Ursachen hierfür betreffen meist die hohe Arbeitslast, welche sowohl durch interne Faktoren wie Engpässe beim Personal, jedoch auch durch externe Faktoren wie Fristen, die durch das Gericht festgelegt werden oder Gesetzgebungen bedingt ist entsteht. Acht Mitarbeitenden berichten von Phasen, in denen der Zeitdruck erhöht ist. Demgegenüber stehen jedoch auch Phasen, in denen wenig Zeitdruck vorhanden ist. Fünf Personen berichten davon selten Zeitdruck zu haben. Einige betonen ihre persönliche Resilienz und die Fähigkeit Prioritäten zu setzen und trotz des Drucks strukturiert arbeiten zu können. Aussagen wie «Nein, ich kann sehr gut mit Stress umgehen. Von daher ist es eigentlich nicht schlimm und wenn es mir nicht reicht, delegiere ich es einfach.» verdeutlichen dies. Gleichzeitig berichten sechs Mitarbeitende von negativen Auswirkungen durch den Zeitdruck. Dabei wurde vor allem das Erleben von Stress erwähnt. Dies zeigt sich in Aussagen wie: «Das hat schon Spuren hinterlassen. Da habe ich mich schon ausgelaugt gefühlt.».

Arbeitsunterbrechungen

Für viele Mitarbeitenden des Konkursamts Bern-Mittelland gehören Arbeitsunterbrechungen zum Alltag. Zwölf Mitarbeitende berichten davon häufig in ihrer Arbeit unterbrochen zu werden. Die Arbeitsunterbrechungen entstehen hauptsächlich durch Fragen von Mitarbeitenden, Telefonate oder Kund:innen. Sieben Mitarbeitende empfinden die Unterbrechungen als normal und unvermeidlich im Arbeitsalltag. Vier Mitarbeitende hingegen erleben sie als störend, insbesondere bei Aufgaben die komplex sind oder eine hohe Konzentration fordern. Weiter empfinden vier Personen Homeoffice als eine geeignete Methode um häufige Unterbrechungen zu meiden.

Qualitative Überforderung

Qualitative Überforderung tritt vor allem bei neuen oder komplexen Aufgaben auf. Fünf Mitarbeitende berichten, dass sie sich anfangs mit einer neuen Aufgabe überfordert fühlen, mit zunehmender Erfahrung und Unterstützung jedoch schnell Sicherheit gewinnen. Sieben der Mitarbeitenden erwähnen, dass sie sich bei komplexen Fällen aktiv Unterstützung holen und diese durchaus auch erhalten. Einzelne empfinden herausfordernde Aufgaben sogar als positiv, wie folgende Aussage untermauert: «Es wird eigentlich nie langweilig. Man hat immer wieder neue Sachen, die einem herausfordern.». Dreizehn der Mitarbeitenden betonen jedoch explizit, dass sie sich normalerweise nicht überfordert fühlen und die Aufgaben grundsätzlich als gut bewältigbar einschätzen.

Ungleichgewicht zwischen Aufwand und Belohnung

Bei der Analyse der Kategorie Ungleichgewicht zwischen Aufwand und Belohnung, äussern sich zehn Mitarbeitende dazu, dass sie mit der monetären Entlohnung zufrieden sind. Ebenfalls zehn Mitarbeitende betonen ihre Zufriedenheit mit den immateriellen Faktoren. Dies betrifft vor allem Wertschätzung und Anerkennung aber auch Weiterbildungsmöglichkeiten oder die Flexibilität bezüglich ihrer Arbeit. So machte eine Person die Aussage: «Aber grundsätzlich bin ich zufrieden hier. Besonders mit dem Feedback vom Chef vor allem und den Freiheiten, die mir zustehen, wie ich meine Arbeit erledige.». Vier Mitarbeitende nennen ein Ungleichgewicht zwischen Anstrengung und Belohnung, welches ausschliesslich der monetären Entlohnung geschuldet ist.

Soziale Stressoren

Soziale Stressoren durch Teammitglieder erleben die meisten Mitarbeitenden des Konkursamtes selten bis nie. Wenn solche Belastungen auftreten, sind es oft zwischenmenschliche Spannungen infolge von hoher Arbeitslast. Dabei kommt es vor, dass bei manchen Personen Eindruck entsteht, sie leisten mehr als andere Mitarbeitende. Dies führt

insbesondere zu Spannungen zwischen den einzelnen Unterteams. Weiter haben zwei Mitarbeitende darauf hingewiesen, dass die Teamdynamik bei Neueintritten zunächst instabil ist und es jeweils eine gewisse Zeit benötigt, bis sich ein neues Gleichgewicht einstellt. Insgesamt berichten die Mitarbeitenden jedoch nur vereinzelt von sozialen Stressoren im Team. Das Miteinander im Team wird überwiegend positiv wahrgenommen.

Arbeitsorganisatorische Probleme

Die Interviews mit den Mitarbeitenden des Konkursamts zeigen, dass arbeitsorganisatorische Probleme grundsätzlich eher selten auftreten. Elf Personen berichten, dass sie selten bis nie mit arbeitsorganisatorischen Problemen konfrontiert sind. Am häufigsten genannt, insgesamt von sieben Mitarbeitenden, wurden technische Probleme mit der IT-Infrastruktur. Die folgende Aussage einer Person bringt dies treffend auf den Punkt: «Wenn manchmal das Programm nicht funktioniert, oder man eine Stunde hat, bis man endlich einloggen konnte oder so. Das ist manchmal etwas mühsam. Aber sonst im Allgemeinen nicht.». Zudem betonen zwei Mitarbeitende, dass es zwischendurch, insbesondere im Sommer, in den Büroräumen sehr heiss wird, was als störend empfunden wird.

4.2 Ressourcen

Handlungsspielraum

Wie die Analyse zeigt, empfinden alle fünfzehn Mitarbeitenden den Handlungsspielraum im Arbeitsalltag als gross. Besonders bei der Planung und Strukturierung ihrer Aufgaben verfügen sie über eine hohe Entscheidungsfreiheit. Aussagen wie: «Ich kann fast alles selbst planen.» und «Ich kann meinen Tag eigentlich selbst einteilen, wie ich es mache, wann ich es mache.» verdeutlichen dies. Gleichzeitig wird betont, dass es klare Vorgaben und gesetzliche Richtlinien gibt, an die man sich halten muss. Diese werden jedoch nicht als einschränkend wahrgenommen. Vier Mitarbeitende erwähnen gelegentlich vorkommende Einschränkungen durch externe Faktoren. Dabei ist vorwiegend das Abwarten von Rückmeldungen durch externe Stellen gemeint.

Ganzheitlichkeit von Arbeitsaufgaben

Alle Mitarbeitenden berichten, dass sie ihre Arbeitsaufgaben mehrheitlich selbstständig von Anfang bis Ende selbst durchführen können. Gleichzeitig berichten jedoch auch zehn der Mitarbeitenden von Abhängigkeiten, welche dazu führen, dass es nicht immer möglich ist, eine Aufgabe selbstständig abzuschliessen. Dies betrifft beispielsweise den Bedarf an Unterstützung durch interne oder externe Personen, sowie auch die Notwendigkeit, Unterschriften einzuholen für bestimmte Prozesse. Eine Person beschrieb dies wie folgt: «Eigentlich kannst du immer deine Aufgaben von A bis Z selbstständig planen, durchführen. Es gibt natürlich manchmal Punkte, bei denen du Fragen musst.».

Partizipation

Die Analyse im Bereich Partizipation zeigt, dass alle fünfzehn Mitarbeitende das Gefühl haben, ihre Meinungen und Ideen einbringen zu können. Die Befragung führte zu Aussagen wie: «Wenn ich das Gefühl habe, man könnte etwas anders machen, kann ich das gut sagen.» und «Ich erlebe es so, als ob man das kann. Ich merke das in Gesprächen mit anderen oder wenn wir alle zusammen im Pausenraum sind, wenn jemand eine Idee hat, glaube ich, das kann man einbringen. Da ist man immer offen dafür.». Zwei Mitarbeitende betonten, dass die Möglichkeit zur Partizipation durch die Vorgaben des Kantons teilweise eingeschränkt ist. Weitere zwei Personen äussern den Wunsch, bei der Auswahl neuer Mitarbeitenden oder Lernenden stärker einbezogen zu werden.

Wertschätzung

Die Mitarbeitenden des Konkursamts fühlen sich grundsätzlich sehr wertgeschätzt vom Team und insbesondere von der vorgesetzten Person. Vierzehn Befragte betonen, dass sie sich von ihrer vorgesetzten Person wertgeschätzt fühlen, zehn heben zudem die gegenseitige Wertschätzung im Team hervor. Aussagen wie: «Wirklich, ich werde sehr wertgeschätzt hier.» oder «Ich fühle mich wirklich sehr wertgeschätzt.» untermauern dies. Zweimal wurde jedoch auch erwähnt, dass die Wertschätzung im Arbeitsalltag auch gelegentlich in den Hintergrund tritt.

Unterstützung durch Vorgesetzte

Bezüglich der Unterstützung durch Vorgesetzte berichten alle Mitarbeitenden des Konkursamts von einer hohen fachlichen und sozialen Unterstützung. Dies zeigt sich unter anderem in Aussagen wie: «Top wie gesagt wir können immer mit Fragen zu ihm gehen.» oder «Sehr gut also man kann immer zu ihm, wenn ich irgendein Problem habe oder so. Und er hat immer ein offenes Ohr, das ist sehr angenehm. Er ist sehr empathisch.». Eine Person erwähnte, dass es vereinzelt Situationen gab, in denen Feedback nicht hilfreich war, da sie anschliessend nicht genau wusste, was konkret erwartet wird.

Selbstwirksamkeit

Die meisten Mitarbeitenden des Konkursamts erleben in ihrer Arbeit ein hohes Mass an Selbstwirksamkeit. Vierzehn Mitarbeitende berichten sie haben Vertrauen in die eigene Lösungsfähigkeit. Weiter betonten dreizehn der Mitarbeitenden auch bei herausfordernden Aufgaben vertrauen in ihr Können zu haben. Zudem berichten auch viele, dass sie die Sicherheit haben, sich jederzeit Unterstützung holen zu können. Auf die Frage wie zuversichtlich sie sind, eine Aufgabe jeweils gut bewältigen zu können, kamen Antworten wie: «Eigentlich sehr zuversichtlich.» oder «Sehr zuversichtlich. Weil ich weiss, dass die Unterstützung da ist und dass immer jemand helfen kann.». Fünf Mitarbeitende betonten, dass sie bei einer

herausfordernden Aufgabe zu Beginn jeweils etwas demotiviert seien, sie die Aufgabe aber trotzdem stets erfolgreich bewältigen können. Eine Person machte sogar die Aussage, dass es sie motiviert, wenn eine herausfordernde Aufgabe ansteht.

4.3 Zusammenarbeit im Team

Zielorientierung

Elf der Mitarbeitenden sind sich einig, dass das gemeinsame Hauptziel im Konkursamt darin besteht, eine gute Erledigungsquote zu erzielen. Das heisst die ihnen zugewiesenen Fälle in möglichst kurzer Zeit abzuarbeiten. Dieses Ziel ist laut den meisten Mitarbeitenden eindeutig formuliert und festgehalten. Aussagen wie folgende verdeutlichen dies: «Am Schluss haben wir alle das Ziel, dass wir die Verfahren in einer guten Zeit abarbeiten können. Das ist das Ziel, das über Allem steht.» Viele der Mitarbeitenden berichten auch von Herausforderungen, die diesem Ziel im Weg stehen. Dabei handelt es sich hauptsächlich um eine hohe Arbeitslast sowie häufige Unterbrechungen, welche die Arbeit verzögern. Dazu wurden Aussagen gemacht wie: «Teilweise schon im Zusammenhang mit den Fällen, die im Moment reinkommen. Es hat im Moment jeder viel zu tun. Das ist die Schwierigkeit.» oder «Eigentlich die Unterbrüche, die du vorhin schon angesprochen hast. Wenn es einfach Unterbrüche im Verfahren gibt, können wir nicht vorwärts machen. Dann können wir das Verfahren weniger schnell abschliessen. Das ist eigentlich das, was uns aufhält.». Von vier Mitarbeitenden wurde keine Aussage zu der Erledigungsquote gemacht, als das Thema gemeinsame Ziele angeschnitten wurde. Zudem erwähnten vier Personen beim Thema gemeinsame Ziele auch zwischenmenschliche Aspekte. So wurde erwähnt ein Ziel sei gute Kommunikation und Harmonie im Team und ein weiteres Ziel sei die gegenseitige Unterstützung im Team. Diese Ziele sind laut den Mitarbeitenden nicht eindeutig formuliert, sondern werden implizit vermittelt. Eine Person machte folgende Aussage dazu: «Eigentlich, unser gemeinsames Ziel ist ja gute Kommunikation. Und dass wir die Verfahren richtig bearbeiten. Alles andere, das Zwischenmenschliche ist für uns alle klar. Kommunikation, gute Harmonie. Wir haben alle fast den gleichen Humor. Und wir können einfach gut miteinander. Das sind unsere Ziele.».

Aufgabenbewältigung

Dreizehn der Mitarbeitenden betonen, dass die Verantwortlichkeiten im Team klar geregelt sind. Bezüglich der Zuständigkeiten kommt es selten zu Missverständnissen oder Unklarheiten. Dies wird beispielsweise durch die folgende Aussage verdeutlicht: «Ich habe das Gefühl, es ist sehr klar aufgeteilt. Also wirklich, jeder weiss, was er machen muss.». Auch der Informationsfluss wird von dreizehn Mitarbeitenden als effizient und zuverlässig beschrieben. Wichtige Informationen werden rechtzeitig über verschiedene Kanäle vermittelt. Dafür nutzen die Mitarbeitenden E-Mail, Informationslisten, Sitzungen oder auch die Kaffeepause. Den

einzigem Kritikpunkt, den manche Mitarbeitenden erwähnten, ist die Situation während Ferienabwesenheiten im Sekretariat. Hierbei kommt es vereinzelt zu Unklarheiten, weil Informationen bezüglich der Verantwortlichkeiten nicht weitergegeben werden. Eine Person machte die folgende Aussage dazu: «Missverständnisse gibt es manchmal in den Abwesenheiten im Sekretariat. Dass alle darüber informiert sind, was man noch erledigen muss. Und nicht nur die Basics. Ja. Wenn du Glück hast, hörst du es von jemand anderem. Manchmal schreibe ich noch eine Mail. Es ist immer etwas unterschiedlich.».

Zusammenhalt

Der Zusammenhalt im Team wird von dreizehn Mitarbeitenden als ausgeprägt und positiv beschrieben. Dabei wurde besonders häufig die gemeinsame Kaffeepause als wichtiger Faktor für den sozialen Austausch erwähnt. Sie ermöglicht den Mitarbeitenden, miteinander ins Gespräch zu kommen, sich informell auszutauschen und gemeinsam zu lachen. Die folgende Aussage bringt dies treffend auf den Punkt: «Ich finde, wir alle haben es sehr gut miteinander. Wenn ich jetzt von allen spreche, ich rede vom ganzen Konkursanten zusammen. Ich finde, wir haben einen guten Zusammenhalt. Auch in den Pausen, wir reden gut miteinander.».

Elf der Mitarbeitenden berichten zudem eine ausgeprägte gegenseitige Unterstützung wahrzunehmen. Eine Person beschreibt dies wie folgt: «Wenn du Unterstützung brauchst, musst du einfach fragen. Bis jetzt habe ich immer Hilfe bekommen. Auch wenn ich mal Termine hatte, in denen ich mich unsicher fühlte. Ich konnte immer jemanden anrufen oder jemanden mitnehmen. Wir schauen schon zueinander, nicht das noch etwas passiert.».

Von drei Mitarbeitenden wurden auch Barrieren für den Teamzusammenhalt angesprochen. Diese entstehen vor allem in Phasen mit hoher Arbeitsbelastung, in denen die gegenseitige Unterstützung schwerer umzusetzen ist. Zudem wurde von zwei Personen wie bereits bei der Frage nach den sozialen Stressoren auch erwähnt, dass es gelegentlich zu Spannungen zwischen den Unterteams kommt. Diese basieren häufig auf dem Eindruck, dass die Arbeitsbelastung ungleich verteilt sei und einzelne Teams mehr leisten als andere.

Verantwortungsübernahme

Die Interviews zeigen deutlich, dass die Verantwortungsbereiche im Konkursamt klar verteilt sind. Dreizehn Mitarbeitende betonen sich innerhalb ihres Verantwortungsbereichs ernst genommen zu fühlen. Weiter beschreiben vierzehn Personen die Verteilung der Zuständigkeiten mehrheitlich als fair und nachvollziehbar. Die folgende Aussage verdeutlicht dies: «Ich finde es eigentlich sehr fair aufgeteilt, die Verantwortung.».

Grundsätzlich besteht der Eindruck, dass die Mitarbeitenden ihrer Verantwortung nachkommen und das ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein vorhanden ist. Dies wird von elf Mitarbeitenden berichtet. Es gab dazu allerdings auch kritische Stimmen. In

einzelnen Situationen wird wahrgenommen, dass sich manche Personen der Verantwortung entziehen oder sich nicht im gleichen Mass einbringen wie andere. Eine Person formulierte dies wie folgt: «Es ist schwierig zu messen. Ich habe schon das Gefühl, dass sich manchmal nicht alle gleich stark einsetzen.».

4.4 Weitere Aspekte oder Wünsche

Auf die Frage, ob weitere Aspekte oder Wünsche zum Thema Wohlbefinden oder Teamarbeit bestehen, gaben die Mitarbeitenden vielfältige Rückmeldungen. Am häufigsten, insgesamt jeweils fünf Mal, wurde erwähnt, dass sie gerne zur Arbeit kommen und sich im Team wohlfühlen. Aussagen wie: «Ich fühle mich wohl, das kann ich gleich sagen. Mein Job gefällt mir sehr.» oder «Ich muss sagen, ich habe mich immer wohl gefühlt. Es ist auch schön, in diesem Team zu arbeiten.» verdeutlichen dies. Ein negativer Aspekt, der von zwei Mitarbeitenden genannt wurde, betrifft gelegentliche Lästereien unter den Mitarbeitenden. Weitere Aspekte wurde jeweils nur vereinzelt erwähnt. Darunter der Wunsch nach mehr Homeoffice, geringerer Arbeitslast, weniger Unterbrechungen sowie das Gefühl, das einzelne Mitarbeitende sich anderen gegenüber überlegen fühlen.

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse interpretiert, ein Fazit gezogen sowie eine kritische Reflexion und ein Ausblick vorgenommen.

5.1 Interpretation der Ergebnisse

Die Auswertung der Interviews mit den Mitarbeitenden des Konkursamts Bern-Mittelland ermöglicht einen vertieften Einblick in bestehende Belastungsfaktoren, vorhandene Ressourcen, sowie die Qualität der Zusammenarbeit im Team. Insgesamt deuten die Ergebnisse auf ein überwiegend positives Arbeitsklima hin. Nichtsdestotrotz konnte vereinzelt Optimierungspotenzial identifiziert werden.

5.1.1 Interpretation der Belastungsfaktoren

Die Analyse der Belastungsfaktoren zeigt, dass die Mehrheit der Mitarbeitenden keine widersprüchlichen Anweisungen erhält. Dennoch wird deutlich, dass insbesondere bei der Einarbeitungsphase neuer Mitarbeitender Optimierungspotenzial besteht. Es wird von unterschiedlichen Anweisungen für identische Aufgaben durch unterschiedliche Personen berichtet, was zu Unsicherheit führt. Der Belastungsfaktor Zeitdruck tritt phasenweise gehäuft auf. Insbesondere bei hoher Arbeitslast und gesetzlich definierten Fristen. Hierbei sind deutliche Unterschiede in der individuellen Belastungstoleranz der Mitarbeitenden zu erkennen. Während die Mehrheit der Mitarbeitenden gut mit dem Druck umzugehen kann, empfinden ihn andere als belastend und berichten von Belastungserscheinungen. Ein weiterer Belastungsfaktor, welcher im Konkursamt oft vorkommt, ist der Faktor Arbeitsunterbrechungen. Auch hier sind die Wahrnehmungen unterschiedlich. Die Mehrheit der Mitarbeitenden ist davon nicht gestört, während es auch einige gibt, die von einem negativen Einfluss auf das Wohlbefinden berichten, insbesondere bei komplexen Aufgaben. Eine Strategie vieler Mitarbeitenden, um diesen Arbeitsunterbrechungen aus dem Weg zu gehen ist es Homeoffice zu machen. Darin könnte ein Potenzial zur Optimierung liegen, in dem nach Möglichkeit mehr Homeofficetage ermöglicht werden. Qualitative Überforderung tritt primär bei neuen oder komplexen Aufgaben auf, wird jedoch nicht als belastend erlebt. Die Mitarbeitenden zeigen ein hohes Mass an Selbstregulation, indem sie bei Bedarf gezielt Unterstützung suchen und schliesslich auch erhalten. Ein Ungleichgewicht zwischen Aufwand und Belohnung wird nur vereinzelt wahrgenommen und bezieht sich ausschliesslich auf die monetäre Entlohnung. Obwohl hier grundsätzlich ein Optimierungspotenzial besteht, ist dies jedoch unrealistisch in der Umsetzung, da das Konkursamt der öffentlichen Verwaltung des Kantons Bern zugehörig ist und der Kanton den jeweiligen Ämtern nur wenig Spielraum bezüglich der Gehälter lässt. Soziale Stressoren sowie arbeitsorganisatorische Probleme stellen insgesamt eine geringe Belastung dar. Zwischenmenschliche Spannungen treten gelegentlich in Phasen hoher

Arbeitsbelastung auf und betreffen vor allem die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unterteams. Hier liegt ein Optimierungspotenzial in der Förderung eines stärkeren teamübergreifenden Zusammenhalts vor. Technische Problem mit der IT und Hitze in den Büroräumlichkeiten während den Sommermonaten werden zwar von einigen Mitarbeitenden als störend empfunden, jedoch nicht als starke Belastung wahrgenommen.

5.1.2 Interpretation der Ressourcen

Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass im Konkursamt eine Vielzahl arbeitsbezogener Ressourcen vorhanden ist. Besonders hervorzuheben ist der durchgängig als hoch wahrgenommene Handlungsspielraum. Die Mitarbeitenden schätzen es, ihre Arbeitstage mehrheitlich eigenverantwortlich strukturieren und priorisieren zu können. Dies steht im positiven Zusammenhang mit dem psychischen Wohlbefinden (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007; Stansfeld & Candy, 2006). Auch im Hinblick auf die Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe zeigt sich ein mehrheitlich positives Bild. Alle Mitarbeitenden berichten, dass sie ihre Aufgaben mehrheitlich von Anfang bis Ende bearbeiten können, was nach Schaper (2014) zu Sinnhaftigkeit und intrinsischer Motivation beiträgt. Nichtsdestotrotz kommt es vor, dass Mitarbeitende eine Aufgabe nicht vollständig selbst bearbeiten können, da sie beispielweise auf Unterstützung angewiesen sind oder die Unterschrift einer anderen Person benötigen. Die Möglichkeit zur Partizipation wird ebenfalls von allen fünfzehn Mitarbeitenden als grundsätzlich gegeben erlebt. Sie fühlen sich mit ihren Ideen ernst genommen, auch wenn strukturelle Vorgaben des Kantons den Mitgestaltungsspielraum in manchen Bereichen begrenzen. Der Wunsch nach mehr Mitsprache bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitenden zeigt, dass grundsätzlich ein Interesse an aktiver Mitgestaltung besteht. Die Analyse zeigt weiter, dass sich die Mitarbeitenden des Konkursamts sehr wertgeschätzt fühlen, im Team und besonders von der vorgesetzten Person. Ein Optimierungspotenzial besteht in der Kontinuität dieser Wertschätzung. Einzelne äusserten, dass die Wertschätzung im Arbeitsalltag gelegentlich in den Hintergrund treten kann. Die Unterstützung durch Vorgesetzte wird von allen Mitarbeitenden als sehr positiv beschrieben, sowohl auf fachlicher als auch auf persönlicher Ebene. Die vorgesetzte Person wird als zugänglich, empathisch und hilfsbereit wahrgenommen. Dies stellt eine zentrale Ressource im Umgang mit Stress und dessen Folgen dar (BAuA, 2020). Eine geäußerte Unsicherheit einer einzelnen Person bezüglich des Nutzens von Feedback, deutet auf ein Optimierungspotenzial in der Kommunikation von Erwartungen hin. Die Analyse zeigt, dass bei den Mitarbeitenden eine ausgeprägte Selbstwirksamkeit vorhanden ist, was nach Salanova, Llorens und Schaufeli (2011) das Wohlbefinden stärkt. Die Mitarbeitenden sind überzeugt davon, auch schwierige Aufgaben eigenständig bewältigen zu können. Gleichzeitig wissen sie, dass Unterstützung jederzeit verfügbar ist. Insgesamt zeigen die Ergebnisse ein deutlich ressourcenorientiertes Bild.

5.1.3 Interpretation der Zusammenarbeit im Team

Die Zusammenarbeit im Team wird von den Mitarbeitenden im Konkursamt mehrheitlich als klar definiert, unterstützend und von gegenseitigem Vertrauen geprägt wahrgenommen. Die Aspekte Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme zeigen sich insgesamt als gut etabliert, weisen jedoch in einzelnen Bereichen Optimierungspotenziale auf. Das übergeordnete gemeinsame Ziel der Mitarbeitenden ist die effiziente und zeitnahe Bearbeitung der ihnen zugewiesenen Fälle. Dieses Ziel ist nicht nur bekannt, sondern auch teamübergreifend anerkannt. Die Interviews zeigen auf, dass Belastungsfaktoren wie hohe Arbeitslast oder häufige Unterbrechungen als zentrale Hindernisse in Bezug auf die Zielerreichung wahrgenommen werden. Daraus ergibt sich ein mögliches Optimierungspotenzial hinsichtlich der organisatorischen Rahmenbedingungen im Arbeitsalltag. Auffällig ist, dass einige Mitarbeitende auch zwischenmenschliche Ziele erwähnten. Diese Zielvorstellungen werden bislang eher implizit gelebt als explizit formuliert. Eine klare und bewusste Kommunikation solcher zwischenmenschlichen Ziele könnte laut Kauffeld (2004) dazu beitragen, den Zusammenhalt zu stärken und soziale Stressoren wie die Spannungen zwischen einzelnen Unterteams zu reduzieren. Im Bereich der Aufgabenbewältigung berichten die Mitarbeitenden mehrheitlich von klaren Zuständigkeiten und einem funktionierenden Informationsfluss. Kritisch hervorgehoben wurden vereinzelt Informationslücken und unklare Verantwortlichkeiten bei Abwesenheiten im Sekretariat. Dies deutet auf Optimierungsbedarf hinsichtlich Vertretungsregelungen und Übergabestrukturen hin, um auch in Ausnahmesituationen klare Verantwortlichkeiten und einen funktionierenden Informationsfluss sicherzustellen. Der Zusammenhalt im Team wird überwiegend als stark erlebt. Besonders die gemeinsame Kaffeepause wird als wertvoll für den sozialen Austausch und das kollegiale Miteinander beschrieben. Gegenseitige Unterstützung ist für viele selbstverständlich und wird aktiv gelebt. In Phasen hoher Belastung kann diese Unterstützung jedoch ins Stocken geraten. Zudem werden Spannungen zwischen den einzelnen Unterteams genannt. Dies deutet auf das bereits erwähnte Optimierungspotenzial im Bereich der Zielorientierung hin, indem auch zwischenmenschliche Ziele konkret kommuniziert werden könnten, um so mithilfe einer gestärkten Zielorientierung den Zusammenhalt zu stärken, wie es Kauffeld (2004) postuliert. Die Verantwortungsübernahme wird im Team insgesamt als positiv wahrgenommen. Einzelne Aussagen zeigen, dass nicht alle Mitarbeitenden das gleiche Mass an Engagement wahrnehmen. Einige sprechen von ungleicher Belastung oder Leistungsbereitschaft. Kauffeld (2004) zeigt auf, dass Verantwortungsübernahme insbesondere dann gefördert werden kann, wenn Zielorientierung, klare Aufgabenzuteilung und sozialer Zusammenhalt im Team gezielt gestärkt werden.

5.1.4 Zusammenfassende Interpretation

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Mitarbeitenden des Konkursamts Bern-Mittelland über mehr Ressourcen als Belastungen verfügen, was nach dem JD-R-Modell (Demerouti et al., 2001) mit gesteigertem Wohlbefinden einhergeht. Auch die Zusammenarbeit im Team wird, abgesehen von einzelnen Optimierungsmöglichkeiten, als funktionierend und unterstützend erlebt. Diese Einschätzungen werden durch den Fakt gestützt, dass bei der Frage nach weiteren Aspekten oder Wünschen in Bezug auf das individuelle Wohlbefinden und die Zusammenarbeit überwiegend positive Rückmeldungen und nur wenige Änderungsanliegen geäussert wurden.

Damit die Übersicht beibehalten wird, werden in Tabelle 1 die verschiedenen Bereiche, in welchen ein Optimierungspotenzial besteht, aufgelistet.

Tabelle 1
Übersicht Optimierungspotenzial

Bereich	Optimierungspotenzial
Belastungsfaktoren	
Unklare oder widersprüchliche Anweisungen	Einarbeitung neuer Mitarbeitender: Uneinheitliche Anweisungen durch verschiedene Personen führen zu Unsicherheit.
Zeitdruck	Zeitdruck bei hoher Arbeitslast: Unterschiedliche individuelle Belastungstoleranzen. Einige empfinden den Druck als belastend.
Arbeitsunterbrechungen	Häufige Arbeitsunterbrechungen: Bei komplexen Aufgaben wird dies von einigen als störend erlebt. Mehr Homeoffice Tage könnten Abhilfe schaffen.
Soziale Stressoren	Zwischenmenschliche Spannungen: Treten in Phasen hoher Belastung auf, insbesondere zwischen Unterteams.
Arbeitsorganisatorische Probleme	Technische Probleme und Hitze: IT-Probleme und hohe Temperaturen im Sommer werden als störend, aber nicht stark belastend empfunden.
Ressourcen	
Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe	Einschränkungen: Teilweise eingeschränkt durch Abhängigkeit von anderen.

Partizipation	Mitgestaltung bei Rekrutierung: Wunsch nach mehr Mitsprachemöglichkeiten bei der Auswahl neuer Teammitglieder.
Wertschätzung	Kontinuität der Wertschätzung: Wertschätzung wird grundsätzlich hoch erlebt, tritt im Alltag aber vereinzelt in den Hintergrund.
Unterstützung durch Vorgesetzte	Kommunikation von Feedback: Eine geäußerte Unsicherheit deutet auf Bedarf nach klarerer Kommunikation von Erwartungen hin.
Zusammenarbeit im Team	
Zielorientierung	Ziele bezüglich zwischenmenschlicher Aspekte: Werden eher implizit als explizit verfolgt. Hier wäre eine klare Kommunikation förderlich.
Aufgabenbewältigung	Informationsfluss bei Abwesenheiten: Unklare Verantwortlichkeiten im Sekretariat deuten auf Verbesserungsbedarf bei Vertretungsregelungen.
Zusammenhalt	Unterstützung im Team bei hoher Belastung: Gegenseitige Unterstützung kann in belastungsintensiven Phasen ins Stocken geraten.
Zusammenhalt	Zusammenarbeit zwischen Unterteams: Spannungen deuten auf Optimierungspotenzial beim teamübergreifenden Zusammenhalt hin.
Verantwortungsübernahme	Ungleich wahrgenommene Verantwortungsübernahme: Einzelne empfinden ungleiche Leistungsbereitschaft im Team.

5.2 Kritische Reflexion

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnten wertvolle Einblicke in das Wohlbefinden sowie die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden im Konkursamt Bern-Mittelland gewonnen werden. Dennoch sind einige Aspekte kritisch zu hinterfragen, die sowohl methodischer als auch inhaltlicher Natur sind.

Ein zentrales Lernfeld betrifft die thematische Breite der Untersuchung. Durch die parallele Analyse zweier Themengebiete, individuelles Wohlbefinden und Zusammenarbeit im Team, konnten beide Bereiche nur begrenzt in die Tiefe untersucht werden. Rückblickend wäre es möglicherweise zielführender gewesen, sich auf eines der beiden Themen zu fokussieren und dafür umfassendere Interviews zu konzipieren. Dies hätte auch die inhaltliche Validität erhöhen können, da eine klarere Fokussierung auf ein Themenfeld eine präzisere Erfassung des untersuchten Konstrukts ermöglicht hätte.

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die inhaltliche Ausrichtung der Interviewthemen. Diese wurde stark durch theoretische Modelle wie das JD-R-Modell, die Kasseler Teampyramide sowie die JSA von Gesundheitsförderung Schweiz geprägt. Dadurch richtete sich der Fokus primär auf bestimmte Dimensionen von Belastungen, Ressourcen und der Zusammenarbeit im Team. Andere potenziell relevante Aspekte, wie beispielsweise Führungsverhalten, Teamrollen oder individuelle Lebensumstände, wurden hingegen nur am Rande oder gar nicht berücksichtigt. Auch dies wirkt sich auf die konstruktbezogene Validität aus, da die erhobenen Daten nur einen Ausschnitt möglicher Einflussfaktoren auf Wohlbefinden und Zusammenarbeit erfassen.

Auch die Vorbereitung der Erhebung bietet Ansatzpunkte zur Reflexion. Zum Zeitpunkt der Interviewkonzeption lag nur wenig spezifisches Vorwissen über den Arbeitsalltag im Konkursamt vor. Eine vorgängige Arbeitsanalyse hätte dabei helfen können, den Leitfaden präziser auf die tatsächlichen Gegebenheiten auszurichten. Beispielsweise zeigte sich im Verlauf der Interviews, dass die Mitarbeitenden kaum in gemeinsam bearbeiteten Aufgaben eingebunden sind. Die Fragen zur Teamarbeit hätten daher stärker auf die zwischenmenschliche Atmosphäre als auf die operative Zusammenarbeit ausgerichtet werden können. Auch eine vorgelagerte Umfrage hätte es ermöglicht, die thematische Relevanz einzelner Belastungen und Ressourcen besser einzuschätzen und gezieltere Interviewfragen abzuleiten. Trotz dieser Limitationen erwies sich das gewählte Leitfadeninterview als geeignete Methode. Es ermöglichte eine strukturierte und zugleich offene Gesprächsführung, was auch in Bezug auf die zeitliche Begrenzung von 30 bis 60 Minuten pro Interview ein Vorteil war. So konnte durch die gezielte Einbringung zentraler Themen sowie durch strukturiertes Nachfragen die verfügbare Zeit effizient genutzt werden, um möglichst ergiebige und relevante Daten zu gewinnen.

Ein weiterer kritischer Aspekt betrifft die Freiwilligkeit und Offenheit der Teilnehmenden. Auch wenn die Interviews als freiwillig deklariert und Anonymität garantiert wurde, ist nicht auszuschliessen, dass der Wunsch der Dienststellenleitung nach Teilnahme einen gewissen sozialen Druck erzeugte. Dazu kommt, dass die Interviewerin gleichzeitig in der HR-Abteilung des Kantons Bern tätig ist, was trotz klar kommunizierter Trennung der Rollen, möglicherweise zu einer gewissen Zurückhaltung bei sensiblen Aussagen führte. Die Gefahr sozial erwünschter Antworten ist in diesem Zusammenhang ebenfalls nicht auszuschliessen, zumal die Ergebnisse insgesamt sehr positiv ausfielen.

Ein erheblicher zeitlicher Aufwand entstand durch die manuelle Transkription der Interviews. Diese war notwendig, da die Gespräche, mit der Überlegung eine möglichst authentische Atmosphäre zu schaffen, auf Schweizerdeutsch geführt wurden und automatisierte Transkriptionssysteme für diesen Dialekt nur unzureichende Ergebnisse lieferten. Im Nachhinein wäre es effizienter gewesen, die Interviews direkt auf Hochdeutsch zu führen, um eine automatische Transkription nutzen zu können.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass diese auf den subjektiven Wahrnehmungen der Mitarbeitenden beruhen. Sie erlauben somit nur bedingt Rückschlüsse auf eine objektive Bewertung der aktuellen Situation. Um ein umfassenderes Bild zu erhalten, wären ergänzende Analysen notwendig wie beispielsweise die Auswertung quantitativer Kennzahlen wie Fluktuationsraten, Absenzen oder der häufig erwähnten Erledigungsquote. Dies würde die Validität der Ergebnisse erhöhen. Zudem ist zu berücksichtigen, dass es sich um eine Einzelarbeit handelt und die Auswertung zusätzlich durch die subjektive Interpretation der Autorin geprägt ist. Sowohl die Ergebnisse als auch deren Deutung könnten somit durch persönliche Wahrnehmungen und Erfahrungen beeinflusst worden sein, was die Objektivität der Auswertung weiter einschränkt.

Nicht zuletzt ist auch der zeitliche Kontext der Erhebung zu bedenken. Die Interviews wurden zu einem Zeitpunkt durchgeführt, an dem die Auswirkungen der SchKG-Revision bereits spürbar, jedoch noch nicht vollständig abschätzbar waren. Die Ergebnisse spiegeln eine Momentaufnahme in einer Übergangsphase wider. Für ein umfassenderes Bild wären Längsschnittdaten erforderlich, um auch mittel- und langfristige Entwicklungen erfassen zu können. Dies würde auch zur Erhöhung der Reliabilität über die Zeit beitragen.

Die Reflexion verdeutlicht, dass die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität nur eingeschränkt erfüllt sind. Trotz dieser Einschränkungen bietet die Arbeit wertvolle Erkenntnisse über Belastungsfaktoren, Ressourcen und die Qualität der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden im Konkursamts Bern-Mittelland.

5.3 Fazit

Ziel dieser Bachelorarbeit war es, die aktuelle Situation im Hinblick auf Stärken und Schwächen bezüglich des individuellen Wohlbefindens der Mitarbeitenden sowie der Zusammenarbeit im Team im Konkursamt Bern-Mittelland zu analysieren. Im Fokus stand die Identifikation von Bereichen mit Optimierungspotenzial, um eine fundierte Grundlage für einen später zu entwickelnden Massnahmenplan zu schaffen. Dieser soll das Amt bestmöglich auf die in der Einleitung beschriebene strukturelle Veränderung im Zusammenhang mit der SchKG-Revision vorbereiten.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeitenden insgesamt über mehr Ressourcen als Belastungsfaktoren verfügen. Viele der im theoretischen Rahmen definierten Ressourcen wie beispielsweise Handlungsspielraum, Wertschätzung oder Unterstützung durch Vorgesetzte wurden von den Befragten mehrheitlich positiv bewertet. Auch die analysierten Aspekte der Zusammenarbeit im Team, Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme, funktionieren überwiegend gut. Gleichzeitig wurden in beiden Themenbereichen einzelne Herausforderungen und Optimierungspotenziale identifiziert, beispielsweise in Bezug auf Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen oder Spannungen zwischen Unterteams, die in Tabelle 1 zu Beginn des Diskussionsteils aufgeführt wurden.

Mit der Identifizierung der Stärken und der Optimierungspotenziale wurde das Ziel der Arbeit erreicht. Die Fragestellung zum individuellen Wohlbefinden «Welche Ressourcen und Beanspruchungen bestehen bezüglich des individuellen Wohlbefindens der Mitarbeitenden?» konnte auf Grundlage der analysierten Belastungsfaktoren und Ressourcen differenziert beantwortet werden. Eine abschliessende Beantwortung ist jedoch nicht möglich, da weitere, in dieser Arbeit nicht berücksichtigte Einflussfaktoren ebenfalls relevant sein könnten. Auch die zweite Fragestellung «Was funktioniert in der Zusammenarbeit im Team gut und wo besteht Optimierungspotenzial?» wurde anhand der Kasseler Teampyramide umfassend betrachtet. Dennoch ist auch hier keine abschliessende Beantwortung möglich, da zusätzliche Aspekte ausserhalb des Untersuchungsrahmens eine Rolle spielen könnten.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass das Ziel der Arbeit erreicht wurde. Die qualitative Untersuchung hat ein fundiertes, praxisnahes Bild der vorhandenen Belastungen und Ressourcen sowie der Zusammenarbeit im Team im Konkursamt Bern-Mittelland gezeichnet. Die gewonnenen Erkenntnisse liefern eine solide Grundlage für die Entwicklung gezielter Massnahmen zur Stärkung des Wohlbefindens und der Zusammenarbeit im Team und damit auch zur nachhaltigen Sicherung der Leistungsfähigkeit des Amtes in Zeiten wachsender Anforderungen.

5.4 Ausblick

Im Anschluss an die vorliegende Arbeit kann auf Basis der identifizierten Optimierungspotenziale ein Massnahmenplan entwickelt werden, der darauf abzielt, das individuelle Wohlbefinden der Mitarbeitenden sowie die Zusammenarbeit im Team gezielt zu stärken. Für die Ausarbeitung dieses Massnahmenplans bieten sich verschiedene weiterführende Schritte an. Besonders sinnvoll erscheint die Kombination mit ergänzenden Analysen, etwa durch die Auswertung bereits vorhandener Kennzahlen wie Fluktuationsraten, Absenzen oder der Erledigungsquote. Ein solcher Abgleich zwischen subjektivem Erleben und objektiven Indikatoren könnte eine ganzheitlichere Einschätzung der aktuellen Situation ermöglichen. Zudem könnte eine Gruppendiskussion durchgeführt werden. Besonders im Hinblick auf die Teamzusammenarbeit könnte in einem solchen Setting der Austausch mit der Gruppe neue Perspektiven und zusätzliche Einsichten mit sich bringen, die im Einzelinterview womöglich nicht zur Sprache kamen. Auch könnten dabei gemeinsame Werte, implizite Ziele oder Spannungsfelder thematisiert werden, die im Teamalltag eine wichtige Rolle spielen. Ein weiterer möglicher Schritt bestünde darin, die Mitarbeitenden aktiv in die Entwicklung des Massnahmenplans einzubeziehen, beispielsweise in Form eines Workshops.

Darüber hinaus könnten zukünftige Erhebungen auch weitere thematische Schwerpunkte integrieren, die in der vorliegenden Arbeit nur am Rande behandelt wurden. Beispielsweise Aspekte der organisationalen Führung, Rollenverteilung im Team oder die Auswirkungen individueller Lebensumstände auf das Wohlbefinden. Auch eine Längsschnittstudie wäre denkbar, um Veränderungen im Zeitverlauf zu erfassen, insbesondere im Hinblick auf die Auswirkungen der SchKG-Revision.

Insgesamt bietet die vorliegende Arbeit eine tragfähige Grundlage für weiterführende Entwicklungen und Interventionen im Kontext des Konkursamts Bern-Mittelland, mit dem Potenzial, nicht nur die Arbeitszufriedenheit, sondern auch die Leistungsfähigkeit des Amtes langfristig zu stärken.

6 Literaturverzeichnis

- Antoni, C. (2005). Management by objectives – an effective tool for teamwork? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 174–184.
<https://doi.org/10.1080/0958519042000311381>
- Baethge, A. & Rigotti, T. (2010). *Arbeitsunterbrechungen und Multitasking. Ein umfassender Überblick zu Theorien und Empirie unter besonderer Berücksichtigung von Altersdifferenzen*. Dortmund/Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Baethge, A., Rigotti, T. & Roe, R. A. (2015). Just more of the same, or different? An integrative theoretical framework for the study of cumulative interruptions at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 308–323.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.897943>
- Bakker, A. B. & de Vries, J. D. (2021). Job demands-resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B. & 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>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Barua, B. (2025). What is workplace wellbeing? Unpacking the concept. In *Handbook of Research on Sustainable Career Ecosystems for University Students and Graduates* (S. 1–24). IGI Global. <http://dx.doi.org/10.4018/979-8-3693-6079-8.ch001>

- Benfer-Breisacher, A. (2020). Mitarbeiter wertschätzen – aber wie? *Pflegezeitschrift*, 73, 14–17. <https://doi.org/10.1007/s41906-020-0712-0>
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (2020). *Stressreport Deutschland 2019: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden* (1. Aufl.). Dortmund. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20191007>
- Chen, J., Wang, Y., Du, W., et al. (2022). Analysis on the relationship between effort-reward imbalance and job satisfaction among family doctors in China: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 22, 992. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08377-5>
- Csikszentmihalyi, M. (2006). Flow im Beruf: Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. In C. Boersch & F. von Diest (Hrsg.), *Das Summa Summarum des Erfolgs* (S. 311–318). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9251-2_14
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Ferreira, Y. & Vogt, J. (2022). Psychische Belastung und deren Herausforderungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 76, 202–219. <https://doi.org/10.1007/s41449-021-00292-5>
- Flick, U. (2019). *Sozialforschung: Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge* (4. Aufl.). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Galanakis, M. D. & Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment. Job demands-resources theory, work engagement and burnout: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 1022102. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022102>
- Ge, J., He, J., Liu, Y., et al. (2021). Effects of effort-reward imbalance, job satisfaction, and work engagement on self-rated health among healthcare workers. *BMC Public Health*, 21, 195. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10233-w>

- Gerhardt, C., Semmer, N. K., Sauter, S., et al. (2021). How are social stressors at work related to well-being and health? A systematic review and meta-analysis. *BMC Public Health*, 21, 890. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10894-7>
- Groeneveld, S. (2020). Organizational rules and cognitive uncertainty among public professionals. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(4), 795–812. <https://doi.org/10.1177/0734371X20943932>
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie*. Bern: Hans Huber.
- Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Kauffeld, S. (2004). *Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT)*. Göttingen: Hogrefe.
- Keller, A. & Bobst, C. (2011). *Friendly Work Space Job-Stress-Analysis: Skalendokumentation*. Gesundheitsförderung Schweiz.
- Klaiber, S. (2018). *Organisationales Commitment: Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19670-7>
- Kuckartz, & Rädiker, S. (2024). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA* (2nd ed.). Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40212-9>
- Meinholz, H. & Förtsch, G. (2010). Führung und Leitung von Teams. In H. Meinholz (Hrsg.), *Führungskraft Ingenieur* (S. 153–170). Wiesbaden: Vieweg+Teubner. https://doi.org/10.1007/978-3-8348-9776-3_9
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Aufl.). De Gruyter Oldenbourg. <https://doi.org/10.1515/9783110545982>
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>

- Salanova, M., Llorens, S. & Schaufeli, W. B. (2011). «Yes, I can, I feel good, and I just do it!» On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, 60(2), 255–285. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x>
- Schaper, N. (2014). Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung. In *Arbeits- und Organisationspsychologie* (Springer-Lehrbuch). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4_22
- Schmidt, F. (2017). Job Demands-Resources Modell. In *Burnout und Arbeitsengagement bei Hochschullehrenden* (S. 17–39). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18882-5_2
- SECO, Staatssekretariat für Wirtschaft Direktion für Arbeit (Hrsg.). 2013. Stressstudie 2010: Stress bei Schweizer Erwerbstätigen – Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. Bern: Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement. Verfügbar unter: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Studien_und_Berichte/stressstudie-2010--stress-bei-schweizer-erwerbstaetigen---zusamm.html
- SECO, Staatssekretariat für Wirtschaft Direktion für Arbeit (Hrsg.). 2017. Sechste Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2015 – Ausgewählte Ergebnisse zu den Schweizerischen Arbeitsbedingungen der abhängig Erwerbstätigen. Bern: Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung. Verfügbar unter: https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Studien_und_Berichte/6_europaeische_erhebung_arbeitsbedingungen_2015.html
- Semmer, N. K., Zapf, D. & Dunckel, H. (1995). Assessing stress at work: A framework and an instrument. In O. Svane & C. Johansen (Hrsg.), *Work and health: Scientific basis of progress in the working environment* (S. 105–113). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

- Siegel, T. (2018). Wertschätzung, Motivation und Kommunikation. In *Mitarbeitergespräche in Steuerkanzleien* (S. 105–116). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21875-1_9
- Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Hrsg.), *Historical and current perspectives on stress and health* (S. 261–291). Emerald Group Publishing. (Research in Occupational Stress and Well Being, Band 2)
- Stansfeld, S. & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health – A meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 443–462. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1050>
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Semmer, N. K. & Annen, H. (2010). Appreciation at Work in the Swiss Armed Forces. *Swiss Journal of Psychology*, 69(2), 117–124. <https://doi.org/10.1024/1421-0185/a000013>
- Svendsen, M. & Jonsson, T. F. (2022). Organizational democracy and meaningful work: The mediating role of employees' corporate social responsibility perceptions. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 946656. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.946656>
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). *Job Crafting Scale (JCS)* [Datenbankeintrag]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t33180-000>
- Udris, I. & Rimann, M. (1999). SAA und SALSA: Zwei Fragebogen zur subjektiven Arbeitsanalyse. In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 397–419). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Uhle, T. & Treier, M. (2019). Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt - Mitarbeiter Einbinden, Prozesse Gestalten, Erfolge Messen (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25410-0>
- Van Dick, R. & West, M. A. (2013). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung* (2., überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Weber, U. & Gesing, S. (2019). Einleitung. In *Feelgood-Management* (S. 1–6). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23977-0_1

Wengelski-Strock, S. (2020). *Organisationsentwicklung aus der Praxis für die Praxis: Methoden und Beispiele praktischer Organisationsentwicklung* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31258-9>

7 Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1	35
Abbildung 1. Fragestellungen der Bachelorarbeit	2
Abbildung 2. Job Demands-Resources-Modell. Abbildung aus Galanakis und Tsitouri (2022)	6
Abbildung 3. Die Kasseler Teampyramide nach Kaufmann (2001)	14
Abbildung 4. Fragestellungen der Bachelorarbeit	17
Abbildung 5. Organigramm Konkursamt Bern-Mittelland	18
Abbildung 6. Belastungsfaktoren, Basiskategorien mit Subkategorien.....	23
Abbildung 7. Ressourcen, Basiskategorien mit Subkategorien	23
Abbildung 8. Zusammenarbeit im Team, Basiskategorien und Subkategorien	24
Abbildung 9. Weitere Aussagen und Wünsche, Basiskategorien und Subkategorien	24

8 Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck

Verzeichnis der verwendeten Hilfsmittel

Assistenzsystem	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
<i>ChatGPT</i>	<i>Abstract</i>	<i>Kontrolle der Rechtschreibung, Optimierung der Satzstellung</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Einleitung</i>	<i>Kontrolle der Rechtschreibung, Optimierung der Satzstellung</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Theorie</i>	<i>Kontrolle der Rechtschreibung, Optimierung der Satzstellung, Teils zur Suche geeigneter Literatur, Teils zur Übersetzung von Literatur von englisch auf deutsch</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Methodik</i>	<i>Kontrolle der Rechtschreibung, Optimierung der Satzstellung</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Ergebnisse</i>	<i>Kontrolle der Rechtschreibung, Optimierung der Satzstellung</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Diskussion</i>	<i>Kontrolle der Rechtschreibung, Optimierung der Satzstellung</i>