

«Die Zukunft der Sozialdienste – Ansätze zur Bewältigung aktueller Herausforderungen»

SKOS Forum vom 12.09.2024

Attraktive Arbeitsplätze im Bereich der Sozialhilfe: Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten

Prof. Dr. Christoph Gehrlach, MBA. Institutsleiter Institut für Organisation und Sozialmanagement, BFH

Ein Einblick in die Ausgangslage

«Organisation ist immer eine Zumutung!?!»

Generell:

Aufgabenbereich eines Sozialdienstes ist komplex:

- ▶ Professionelle Leistungen müssen in einem politischen Rahmen mit einer zwischenmenschlichen Beratungsfunktion vereinbart werden
Nicht-schlüssige Tauschbeziehungen: Die Klientel erhält ihre Dienstleistungen unentgeltlich und die Organisation «Sozialdienst» wird von Dritten finanziert (Beiträge, Steuern) .
- ▶ Die Auslastung eines Sozialdienstes «muss» hoch sein, d.h. die Organisation muss die eigene Existenz durch die hervorgebrachte Arbeit legitimieren (vgl. z.B. Herzka 2013)
- ▶ Bewältigen der Spannungsfelder: Zwischen ...
 - ▶ ... staatlichen Anforderungen, ...
 - ▶ ... Anforderungen der Organisation (die durch die Leitung vertreten wird) ...
 - ▶ ... den Bedürfnissen und Bedarfen der KlientInnen ...
 - ▶ ... eigener Fachlichkeit
- ▶ Herausforderung für die Leitung, da sie immer zwischen den Externen und organisationalen Anforderungen und den Mitarbeitenden vermitteln muss.
- ▶ Herausforderung für die Fachkraft, da sie im vorgegebenen (politisch – ökonomischen) Rahmen mit den KlientInnen nutzenstiftende Lösungen erarbeiten muss.
- ▶ Defizitorientierung - Zentrierung auf soziale Probleme bilden die Existenzgrundlage der soz. Organisationen. Deren Lösung ist das Ziel der Organisationen.
- ▶ Werteinkongruenzen und Wertewandel: Soziale Organisationen sind «Moralunternehmen».

Ein Einblick in die Ausgangslage

- ▶ «Technologiedefizit»: Es sind keine (oder begrenzte) linear- kausalen Wirkmechanismen vorhanden und begrenztes Wissen, wie Ergebnisse entstehen.
- ▶ Entscheidungen müssen oft unter Unsicherheit getroffen werden.
- ▶ Leistungen sind nur begrenzt standardisierbar, da sie auf Basis von Aushandlungsprozessen entstehen.
- ▶ Daher: Leistungen nur begrenzt darstellbar, nachweisbar (Aufwand/ Ertrag).
- ▶ Finanzierer: Was finanzieren wir eigentlich?

Klientensicht:

- ▶ Leistungen werden von Seiten der KlientInnen nur teilweise oder auch nicht freiwillig in Anspruch genommen.
- ▶ Angebotene Lösungsansätze stimmen daher oft nur teilweise mit den Anforderungen der KlientInnen überein. Aushandlungsprozesse sind notwendig.
- ▶ Klient ist Ko- Produzent der Leistungen: Nur durch die erfolgreiche Kombination der Leistungen des Klienten und der Leistungen der Fachleute kann eine hohe Wirksamkeit entstehen: Arbeitsbündnis, Lebensweltorientierung, ...

Mitarbeitendensicht:

- ▶ Spannungsverhältnisse zwischen Hilfe und Kontrolle - hohe Verantwortung für SA. (Pamme & Merchel, 2014, S. 12-13)
- ▶ Begrenzte Lösungsmöglichkeiten und der tägliche Umgang mit emotional fordernden Problemlagen strengen an.
- ▶ Die Umsetzung von Lösungsansätzen fordert und involviert den ganzen Menschen: Interaktion als wichtiges «Interventionsmittel».
- ▶ Emotional- psychische und physische Belastungen sind hoch.
- ▶ Lange Prozesse und Verläufe mit viel Engagement aber begrenztem Outcome.
- ▶ Zunahme von Symptomen wie Nervosität/Gereiztheit, Kopfschmerzen, Erschöpfung und auch Schlafstörungen. (Weber, 2022)
- ▶ Werden Anforderungen zu Unter- oder Überforderung, dann entsteht Stress. Disstress.

Ein Einblick in die Ausgangslage

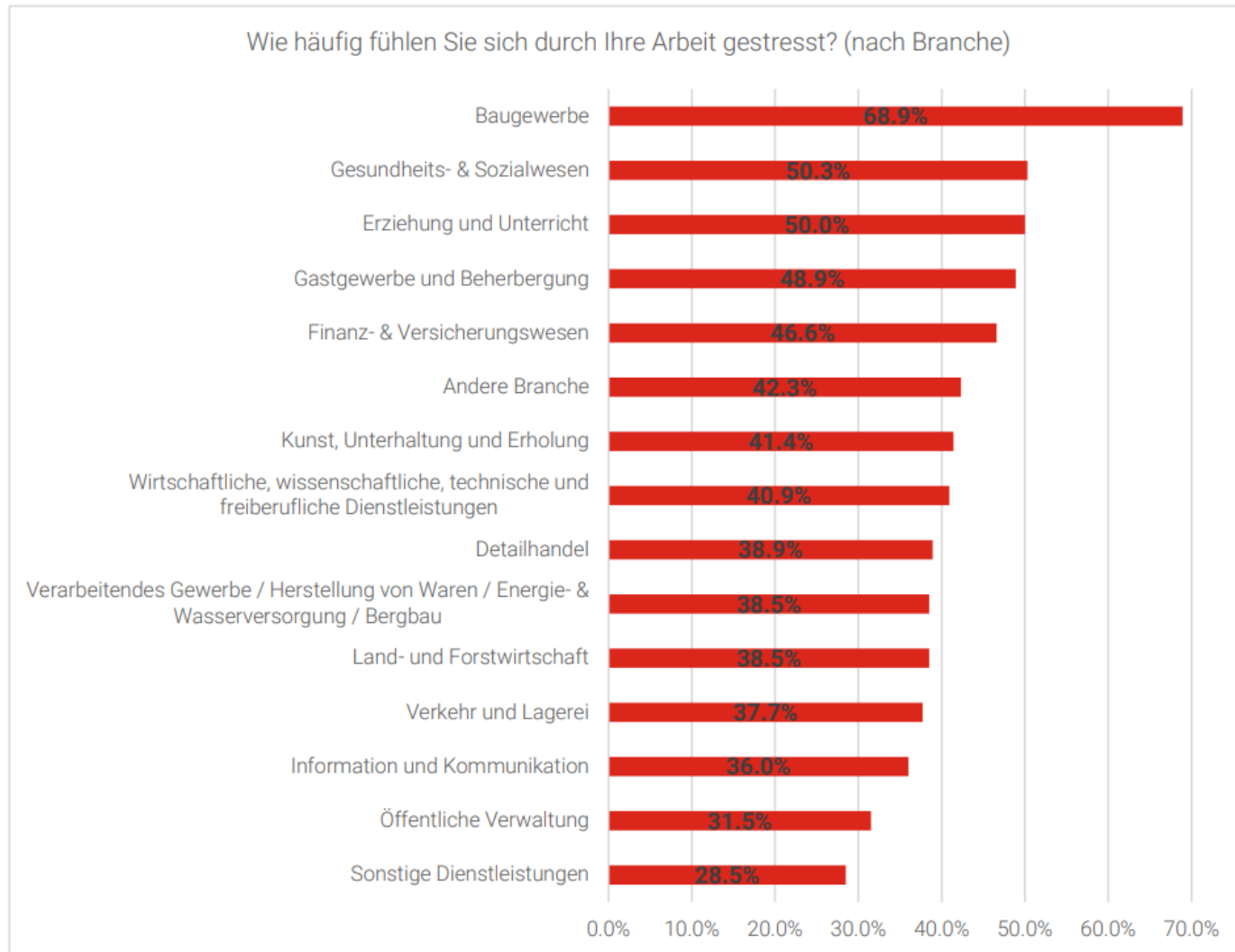
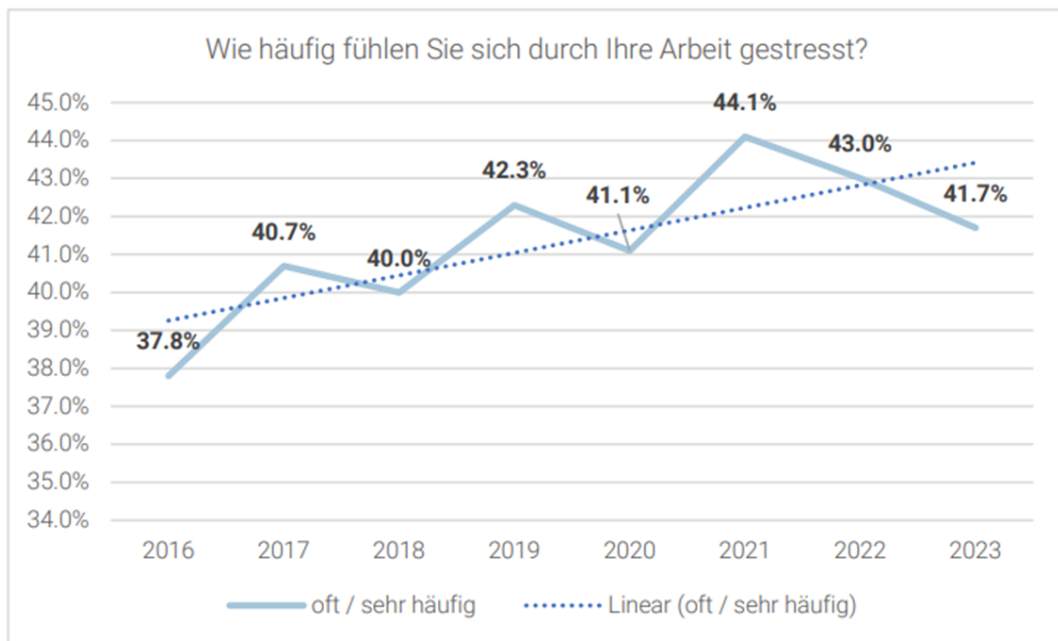
Wechselgründe – Angegeben von Betroffenen: Diverse Studien (Huber, Giger 2022; Flückiger, Gehrlach 2022)

- ▶ Angebot der Organisation passt nicht zum Bedarf der KlientIn.
- ▶ Fokus auf (knappe) Unternehmensfinanzen statt auf Problemlagen der KlientInnen.
- ▶ Der Mensch mit seinem «Wert» seinen Bedarfen und Bedürfnissen steht nicht im Mittelpunkt.
- ▶ Inkongruenzen zwischen Leitbild und gelebten Werten und der bestehenden Kultur.
- ▶ Knappe Personalschlüssel - Hohe Arbeitsdichte & Arbeitsmenge, weniger Erholungsphasen.
- ▶ Wichtige Entscheidungen werden unter Zeitdruck getroffen, oft ohne einheitliche oder standardisierte Problemlösung.
- ▶ Handlungs- und Entscheidungskompetenzen bleiben gleich oder stagnieren, bei zeitgleich wachsendem Aufgabenbereich. High demand, low control Problematik.
- ▶ Fehlender Fachsupport.
- ▶ Gleichgültigkeit und Resignation in Teams.
- ▶ Komplizierte administrative Abläufe.
- ▶ Viele Umstrukturierungen und Veränderungen der Arbeitsbedingungen: Gesetzesänderungen, Digitalisierung.
- ▶ Wunsch nach mehr Mitwirkungsmöglichkeiten.
- ▶ Unzureichende, nicht bedarfsgerechte Infrastruktur (fehlende Rückzugsorte, Einzelbüros).
- ▶ Monotone Tätigkeiten.
- ▶ Fehlendes Vertrauen in die Kompetenzen der Mitarbeitenden. Häufige Eingriffe in die Tätigkeiten der Fachpersonen.
- ▶ Alte Vereins- und Organisationsstrukturen mit langen Entscheidungswegen, starren Hierarchien und mangelnder Bereitschaft zur Weiterentwicklung.
- ▶ Mangelnde berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten.
- ▶ Unzureichendes Qualitätsmanagement.
- ▶ Persönliche Gründe: Kürzerer Arbeitsweg, neue Herausforderung, etc.
- ▶ Aus Studium heraus: Nur mangelnde Vorbereitung auf den Arbeitsalltag und der dortigen Herausforderungen.
- ▶ Verbesserungswürdige Fehlerkultur.
- ▶ Geringe Attraktivität der Arbeitsbedingungen im Sozialwesen.
- ▶ Sogwirkung durch den Abgang von KollegInnen.
- ▶ Begrenzte gesellschaftliche Anerkennung und damit geringe Attraktivität der Tätigkeiten im Sozialwesen.

«Barometer Gute Arbeit»

Ausgewählte Ergebnisse der Befragungswelle 2023

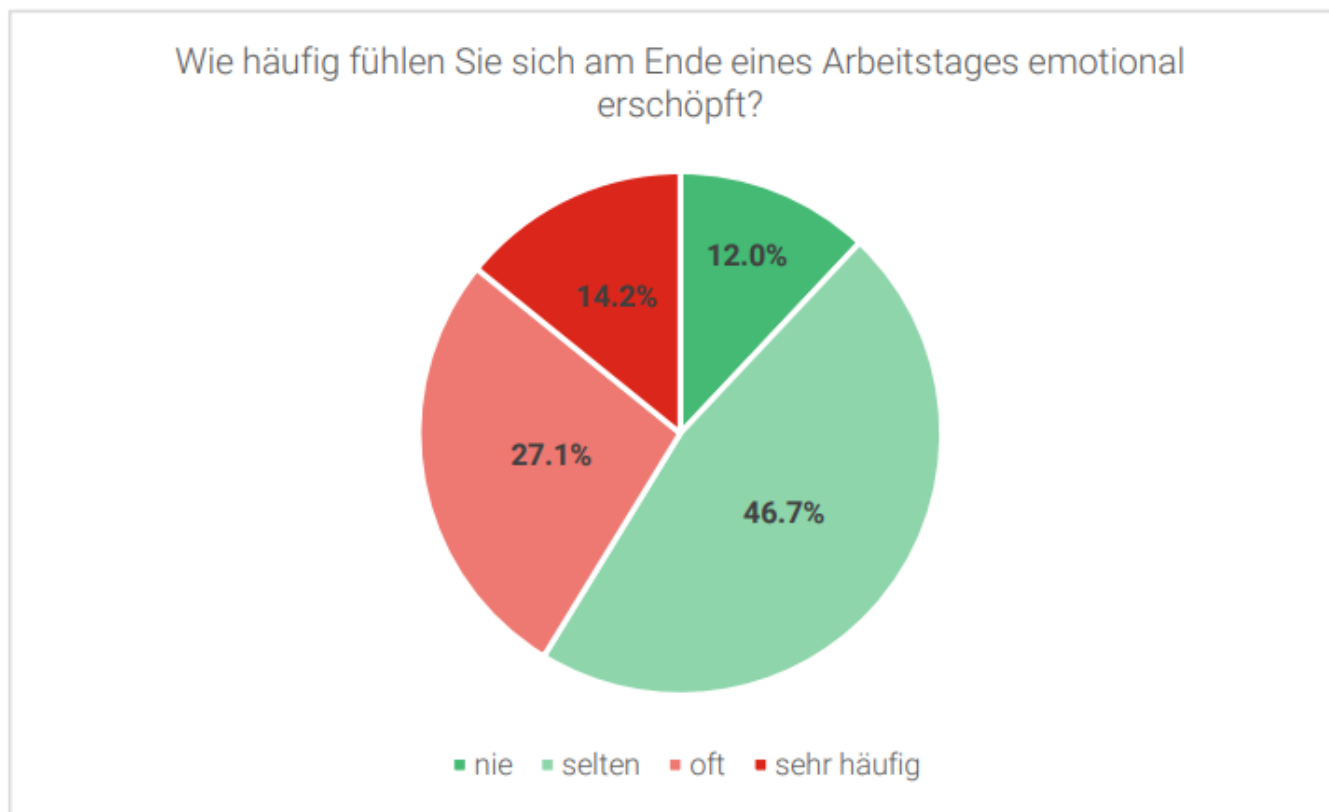
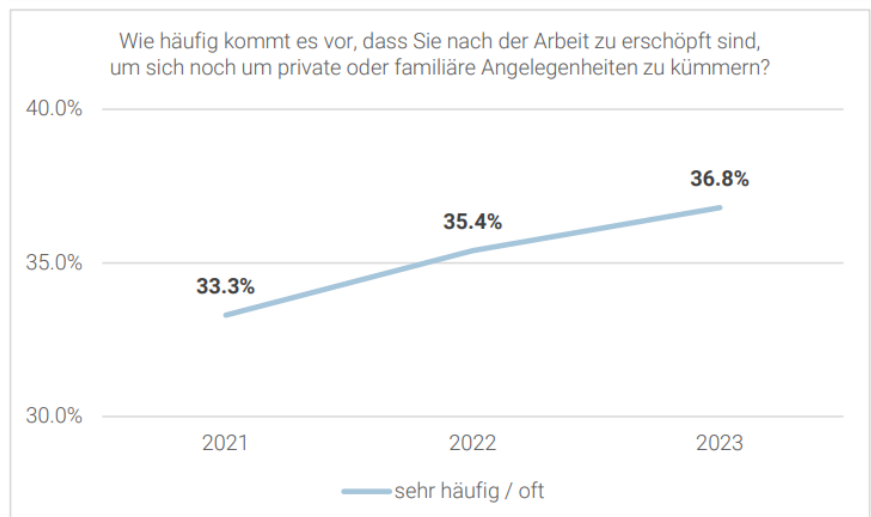
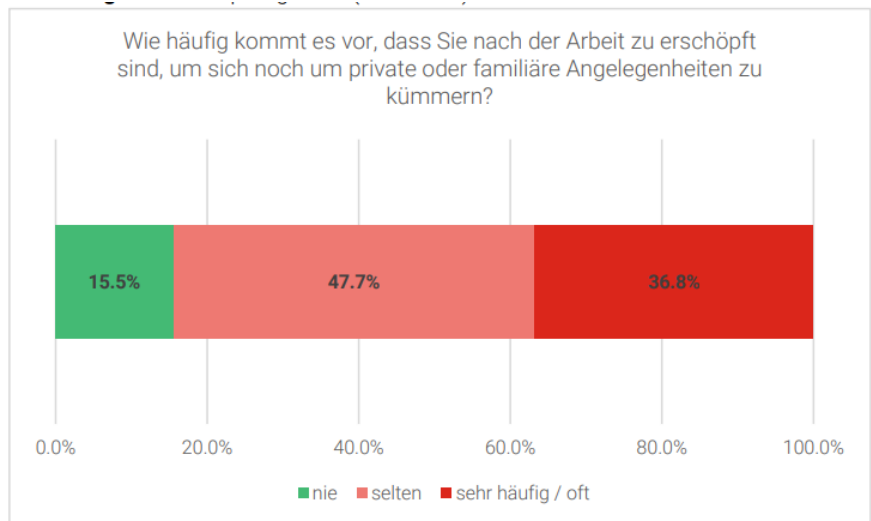
(Travail Suisse 2023, BFH)



«Barometer Gute Arbeit»

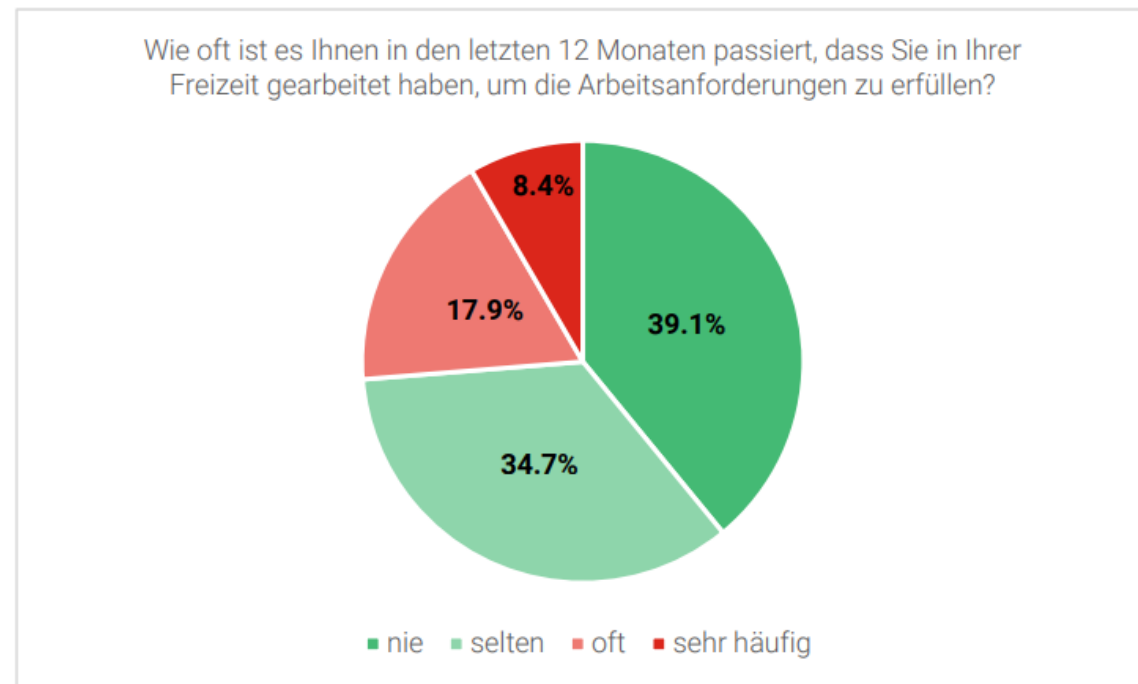
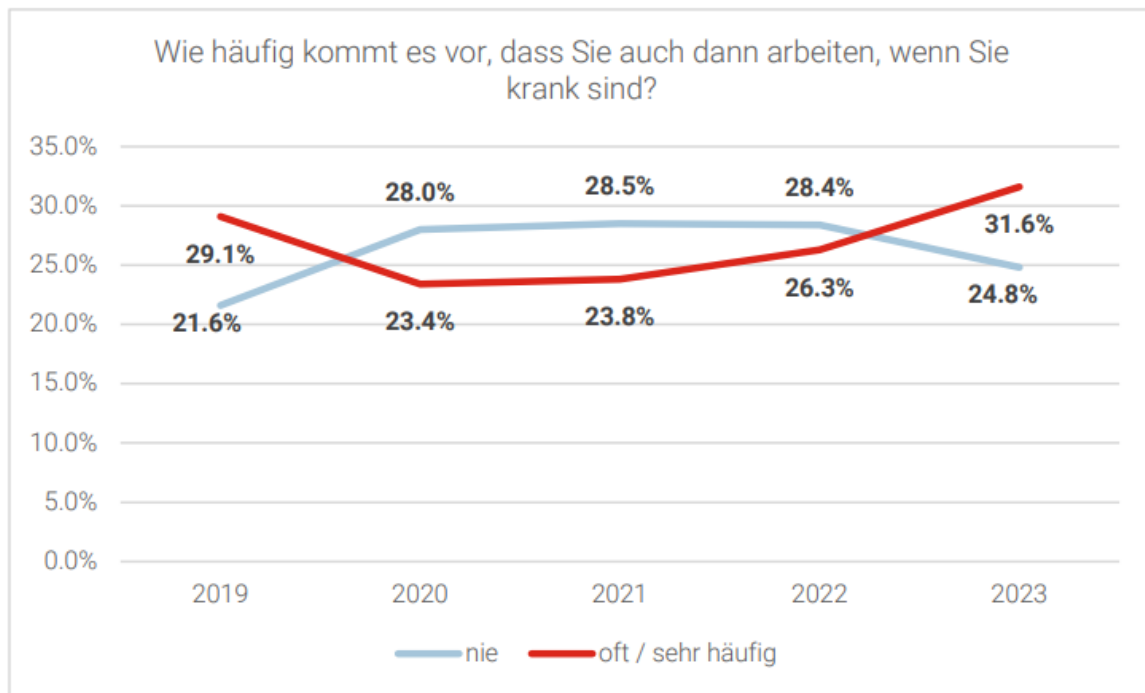
Ausgewählte Ergebnisse der Befragungswelle 2023

(Travail Suisse 2023, BFH)



«Barometer Gute Arbeit»

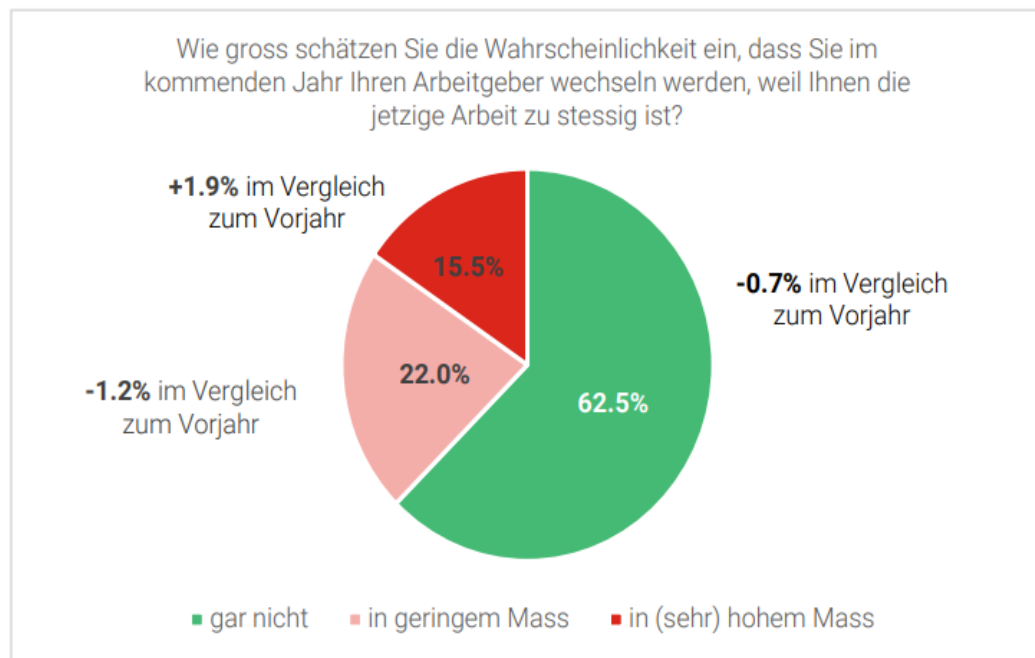
Ausgewählte Ergebnisse der Befragungswelle 2023 (Travail Suisse 2023, BFH)



«Barometer Gute Arbeit»

Ausgewählte Ergebnisse der Befragungswelle 2023

(Travail Suisse 2023, BFH)



Stress als einer der Hauptfaktoren, der die Arbeitstätigkeit und die Arbeitsorganisation beeinflusst:

«Arbeitsbedingter Stress kann definiert werden als ein Muster emotionaler, kognitiver, verhaltensbezogener und physiologischer Reaktionen auf ungünstige und schädliche Aspekte des Arbeitsinhalts, der Arbeitsorganisation und des Arbeitsumfelds. Es handelt sich um einen Zustand, der durch ein hohes Mass an Erregung und Belastung und häufig durch das Gefühl der Unfähigkeit zur Bewältigung gekennzeichnet ist.»

Was tun? Drei Ansätze:

1. Merkmale «guter Arbeit»: Vollständige/ ganzheitliche Tätigkeiten

Vollständige Tätigkeiten als Leitlinie für die Gestaltung von sinnvollen Arbeitsaufgaben statt nur von Teilaufgaben

(Hacker, Sachse 2014)

Vollständigkeit des Arbeitsablaufs (sequenziell/ hierarchisch):

- ▶ *Vorbereiten:*
 - ▶ *Richten:* Zielbildung bzw. Übernahme und Redefinition einer Zielvorgabe.
 - ▶ *Orientieren* über Ausführungsmöglichkeiten und -bedingungen.
 - ▶ *Entwerfen* minimal eines Handlungsplanes, idealerweise mehrerer Handlungspläne.
 - ▶ *Entscheiden:* Auswahl des subjektiv geeignetsten Handlungsplanes.
- ▶ *Planung* der Arbeitstätigkeit z.B. Vorbereitung von Arbeitsmitteln (Räume, Formulare) und -gegenständen.
- ▶ *Organisieren;* Abstimmung mit vor-, nach- oder nebengelagerten Aufträgen von anderen (z.B. Planung oder Anleitung von Tätigkeiten anderer).
- ▶ *Ausführen:* Weisungsgerechtes Bearbeiten des Auftrags (z.B. Beraten des Klienten).
- ▶ *Kontrollieren:* Möglichkeiten zum Kontrollieren und gegebenenfalls Korrigieren der eigenen Arbeitsergebnisse (z.B. Abgleich mit den festgelegten Zielen).
- ▶ *Rückkoppelung* zu vorherigen Handlungsphasen.

(In Anlehnung an: Bradke Melzer 2016, Hacker & Sachse, 2014; Hacker, Fritsche, Iwanowa & Richter, 1995)

Was tun? Drei Ansätze:

1. Merkmale «guter Arbeit»: Vollständige/ ganzheitliche Tätigkeiten

Merkmale sind:

- ▶ Spielraum hinsichtlich Arbeitstempo, Abfolge und inhaltlichem Vorgehen.
- ▶ Berücksichtigung der Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten des Mitarbeitenden (Vermeidung von Unter- und Überforderung).
- ▶ Tätigkeiten sollen sowohl schöpferische als auch routinehaft ablaufende geistige Prozesse einschliessen.
- ▶ Verringerung repetitiver Tätigkeiten.
- ▶ Erfordern Kooperation und Kommunikation.
- ▶ Setzen auf Verantwortungsbewusstsein für die Arbeitsergebnisse und Wissen um die Ergebnisse.
- ▶ Erlauben ausreichende und sinnvolle Rückmeldungen über die Tätigkeitsausführung und die Ergebnisse.
- ▶ Vermeiden soziale Isolation.

(vgl. etwa Bradke Melzer 2016, Ulich 2012)

Dies führt zu:

- ▶ Erkennen und nutzen von Spielräumen und Freiheitsgraden.
- ▶ Höhere Eigenverantwortlichkeit und grössere Unabhängigkeit.
- ▶ Höhere Autonomie in den Tätigkeiten.
- ▶ Höhere Verantwortung für Arbeitsergebnisse.
- ▶ Höherer Arbeitszufriedenheit.
- ▶ Gesteigerte Motivation.
- ▶ Höhere Leistung.
- ▶ Verringern von Abwesenheiten aufgrund von psychophysischen Beschwerden.
- ▶ Stärken das (Selbst-) Wirksamkeitsempfinden
- ▶ Festgelegt auch in DIN EN ISO 6385, 2016
- ▶ Diverse Untersuchungen, die diese Erkenntnisse bestätigen Humphrey, Nahrgang und Morgeson (2007), Nahrgang, Morgeson und Hofmann (2011), Rau und Buyken (2015) oder Stansfeld und Candy (2006), Bradtke & Melzer, (2016)

Was tun? Drei Ansätze:

2. Merkmal «guter Arbeit»: Psychologische Sicherheit geben

Unser Umfeld ist geprägt von Schnellebigkeit, Volatilität, Wettbewerb, disruptiven Entwicklungen, Unvorhergesehenes (VUCA, BANI)

- ▶ Der Druck auf Organisationen, sich zu wandeln, anzupassen, zu «modernisieren» nimmt zu!
- ▶ Daher: Psychologische Sicherheit im Unternehmen ein wichtiger Faktor.

Psychologische Sicherheit beschreibt die individuelle Überzeugung eines Menschen, dass es in einer Organisation sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen (Edmondson, 1999).

- ▶ Z.B. Einbringen einer unkonventionellen Idee und von Meinungen, Kritisieren, Hinterfragen, das Austragen eines Konflikts oder das Melden eines Fehlers (In Organisationen) (Edmondson, 2018; Edmondson & Lei 2014).
- ▶ Es findet gemeinsames Lernen, Innovation und Fortschritt statt.
- ▶ In einem psychologisch sicheren Umfeld folgen keine negativen Konsequenzen von KollegInnen und Vorgesetzten (weder für das Selbstbild, den Status oder die Karriere) noch Schuldzuweisungen oder Vergeltungsmassnahmen (Edmondson, 1999; Edmondson, 2018)

Wenn die Kultur einer Organisation kritische Haltungen und eine offene Ansprache nicht zulässt entsteht:

- ▶ Angst und Unsicherheit.
- ▶ Stress und Burnout nehmen zu.
- ▶ Mitarbeitende erbringen nicht ihre volle Leistung.
- ▶ Problematische Themen werden nicht angesprochen.
- ▶ Fehler werden nicht als Lernmöglichkeit genutzt.
- ▶ Innovationen werden erst gar nicht gedacht.

- ▶ Basierend auf Studien zur (Sicherheits-)Kultur in Spitälern (Edmondson 1996)

Was tun? Drei Ansätze:

3. Merkmal guter Arbeit: Der salutogenetische Ansatz

Salutogenese: Präventiver Ansatz. Komplementär zur Pathogenese. (Aaron Antonovsky)

- ▶ Grundlegender Ansatz der Gesundheitsförderung.
- ▶ Präventiver Ansatz (Prä-venire – der Problematik und Krankheit zuvorkommen).
- ▶ Eine Art «Resilienzmodell».

- ▶ Salutogenese: Beschäftigt sich damit, welche Faktoren es – trotz Risiken - braucht, um gesund zu bleiben (und zu werden).
- ▶ Gesundheit und Krankheit werden als Kontinuum verstanden (nie voll gesund aber auch nie nur krank).
- ▶ Die Salutogenese versucht Bewegungen auf diesem Kontinuum zu erklären.
- ▶ Es geht darum, wie Stressoren bewältigt werden können und welche Widerstandsressourcen dafür vorhanden sind.
- ▶ Antonovsky geht davon aus, dass die Einschätzung der Stressoren und die Art der Bewältigungsversuche (coping) darüber entscheiden, welche gesundheitlichen Auswirkungen Stressoren haben (Faltermaier 2023) und welche dazu beitragen, dass der Mensch sich auf dem Kontinuum in Richtung Gesundheit bewegt.

Das Schlüsselkonzept ist das Kohärenzgefühl

- ▶ Das Kohärenzgefühl entsteht im Laufe des Lebens auf der Basis von Widerstandsressourcen die sich gebildet haben.
- ▶ Es sagt aus, ob ein Mensch eine tiefe Überzeugung hat, dass das eigene Leben verstehbar, bewältigbar und sinnhaft ist:
 - *Verstehbarkeit* („sense of comprehensibility“). Die Überzeugung, dass das eigene Leben verstehbar, kognitiv klar und strukturiert (nicht chaotisch) ist.
 - *Bewältigbarkeit* („sense of manageability“). Die Zuversicht, dass die Anforderungen und Belastungen im Laufe des Lebens im Wesentlichen zu bewältigen sind.
 - *Sinnhaftigkeit* („sense of meaningfulness“). Das Grundgefühl, dass das eigene Leben sinnvoll ist und die auf einen zukommenden Anforderungen es wert sind, dafür Energie zu investieren. (Faltermaier 2023)

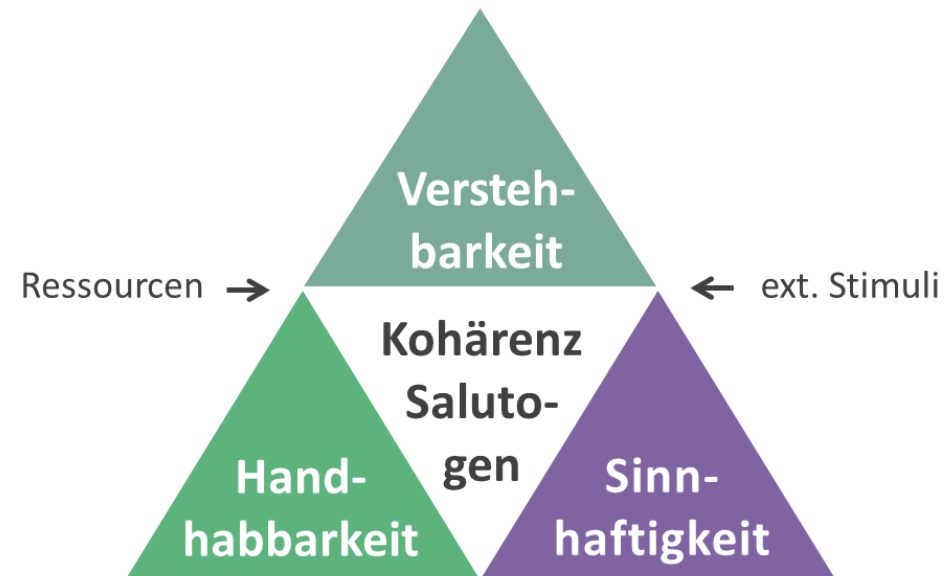
Was tun? Drei Ansätze:

3. Merkmal guter Arbeit: Der salutogenetische Ansatz

Salutogenese: Das Kohärenzgefühl

→ Reflektieren und mobilisieren des Ansatzes für den betrieblichen Umgang mit Herausforderungen und Stressoren.

„Meine Welt ist verständlich, stimmig, geordnet; auch Probleme und Belastungen, die ich erlebe, kann ich in einem größeren Zusammenhang sehen.“



„Das Leben stellt mir Aufgaben, die ich lösen kann. Ich verfüge über Ressourcen, die ich zur Meisterung meines Lebens, meiner aktuellen Probleme mobilisieren kann.“

„Für meine Lebensführung ist jede Anstrengung sinnvoll. Es gibt Ziele und Projekte, für die es sich zu engagieren lohnt.“

15 Empfehlungen

Bedeutsamkeit der Unternehmenskultur anerkennen. Kultur aktiv entwickeln.

Besonders wichtige Faktoren für die Vermeidung von psychischer und emotionaler Erschöpfung von Sozialarbeitenden (z.B. Kahl, Bauknecht 2023; Aeschlimann et al. 2018)

1. Unterstützung durch Vorgesetzte bieten!

- ▶ Als Führungskraft und Trägerschaft die Alltagssituationen der Mitarbeitenden reflektieren und anerkennen.
- ▶ Rückhalt durch die Leitung gewährleisten.
- ▶ Entwicklungen im Umfeld framen und bei der Deutung unterstützen. Sicherheit vermitteln.
- ▶ Sicherheit vermitteln: Politische, gesellschaftliche, ökonomische und arbeitsorganisatorische Entwicklungen.
- ▶ Auseinandersetzung mit Themen, die auf Betrieblicher Ebene nicht gelöst werden können, wo keine Hebel bestehen und die nur über höhere oder andere Prozesse angegangen werden können nicht zu Stressoren werden lassen, die die Arbeit beeinflussen.
- ▶ Authentizität als Arbeitgeber sicherstellen.
- ▶ Konfliktlösung unterstützen.
- ▶ Unterstützung in der Arbeitsorganisation.
- ▶ Change aktiv und umschauend steuern: Z.B. Digitalisierung.

2. Unterstützung durch KollegInnen und Kollegen aus dem Team fördern.

- ▶ Wird auch diskutiert unter dem Schlagwort «Stimmung im Arbeitsteam».
- ▶ Informelle und formelle kollegiale Beratung.

3. Wertschätzung ausdrücken! Untereinander aber insbesondere auch von Seiten der Leitung.

4. Menschenbild prägen: Was ist der Mensch? Was bedeutet dies für unsere Arbeit? Welche Fragen und Entscheidungen werden darüber beantwortet und geklärt?

15 Empfehlungen

5. Grade- und Skill- Mix berücksichtigen

- ▶ Teams mit unterschiedlichen Qualifikationsniveaus können sich gegenseitig unterstützen.
- ▶ Differenzierte Entlohnung auch von höherqualifizierten Sozialarbeitenden (Master- Abschluss).

6. Klare Aufgaben und Verantwortlichkeitsaufteilungen

- ▶ Admin entsprechend einbeziehen.
- ▶ Ganzheitliche Tätigkeiten.

7. Mitarbeiterzentriertes Risikomanagement

- ▶ Präventiv handeln statt reaktiv!
- ▶ Stressoren als Risiken behandeln.
- ▶ MA beobachten in Bezug auf Auslastung und ggf. Fallumverteilung.
- ▶ Aktives und flexibles Ressourcenmanagement betreiben: Controlling etablieren.
- ▶ Auf Worst Case Szenarien vorbereiten: Langfristiger Ausfall einer Mitarbeiterin. Kurz- und mittelfristige Reaktionen?
- ▶ An die Kaskade denken, die durch nur einen kranken MA entstehen kann.

8. Aktiver Umgang mit Auslastung und Überforderung

- ▶ quantitativ (Arbeiten an den Grenzen der Leistungsfähigkeit, begrenzter Einfluss auf Arbeitsmenge, Starker Termin- oder Leistungsdruck)
- ▶ qualitativ (Dinge die nicht beherrscht werden, gefühlsmässig belastende Situation)
 - vermeiden und abbauen.
- ▶ Ganzheitliche Tätigkeiten designen.
- ▶ Resilienz der Mitarbeitenden unterstützen.

9. Aktives Fehler- und Beinahe Fehler – Management

- ▶ Sicherheit bieten bei «Fehlern» und kritischen Zwischenfällen – «No blame Culture».
- ▶ «Blame the System, not the Person».
- ▶ Lernkultur und Fehlerkultur entwickeln – Fehler gehören dazu!
- ▶ Organisationales Lernen implementieren.

15 Empfehlungen

10. Gezielte Reflexion der Organisation und einzelner Fälle (Fallsupervisionen)

- ▶ Beteiligung ermöglichen und einfordern (mitgestalten).
- ▶ Komplexe Fälle systematisch reflektieren und über Lösungen – Chancen und Grenzen – austauschen.
- ▶ Bewältigbarkeit erhöhen und kollegiale Unterstützung wirksam werden lassen.
- ▶ Dadurch wird das gemeinsame Verständnis im Umgang mit solchen Fällen gestärkt und entwickelt.
- ▶ Erkenntnis prägen, dass nicht an allen Stellen Erfolge erzielt und Ziele erreicht werden können. Kein linear kausales Denken. Relativierung der eigenen Einflussmöglichkeiten!
- ▶ Dies schafft Sicherheit durch die Entwicklung von Kulturen in der Organisation.
- ▶ Tätigkeiten der Organisation regelmässig kritisch hinterfragen. Sich selbst hinterfragen und reflektieren.
- ▶ Machen wir das Richtige? Machen wir das Richtige richtig? Was wollen wir erreichen? Mit welchen Mitteln, auf welchen Wegen und mit welcher Qualität? Wo grenzen wir uns ab? Was ist wichtig, was weniger?

11. Gute Arbeitsinfrastruktur sicherstellen

- ▶ Strukturelle Ausstattung, IT, Räumlichkeiten, etc.

12. Attraktivität und Anerkennung der SA in der Gesellschaft erhöhen.

- ▶ Erklären und beschreiben, was Soziale Arbeit kann und tut!
- ▶ Die Gesellschaft weiss oft gar nicht (oder nur gerüchelt), was alles geleistet wird. – Aufklärung!
- ▶ Über Erfolge sprechen. Proaktive Pressearbeit.
- ▶ Die Diskussion von der negativen Presse die hauptsächlich auf die (hohen) Ausgaben fokussiert nicht isoliert stehen lassen.
- ▶ Subjektive «Wichtigkeit» der Tätigkeiten und der Leistung der Mitarbeitenden stärken - Resilienzfaktor für SozialarbeiterInnen.

13. «Praxisschock» – vom Studium in die Praxis - reduzieren

- ▶ Einarbeitungsprozesse aktiv gestalten, um Überforderung zu verhindern und Studium – Praxis Gap zu überwinden. Einarbeitungszeit einkalkulieren. Erwartungsmanagement bereits im Rekrutierungsprozess.
- ▶ Identitäts- und Rollenentwicklung ermöglichen und fördern.

15 Empfehlungen

14. Wissensmanagement implementieren

15. Arbeitsgestaltung und Entwicklung der Tätigkeiten

- ▶ Schaffung von interessanten Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten: Neben Routine die Möglichkeit bieten zum «Wachstum» durch Weiterbildung, Mitarbeit in Projekten, Konzeptionelle Arbeiten.
- ▶ Durch Weiterbildung und Weiterentwicklung Perspektiven und Sicherheit fördern. Spezialisierung und Expertentum ermöglichen. Achtung «Ganzheitliche Tätigkeiten».
- ▶ Unterstützende AnsprechpartnerInnen definieren: Juristische Fachpersonen, etc.
- ▶ Agile Gefässe schaffen, in denen über «Schnellboote» neue Formen ausprobiert und Innovationen realisiert werden können.
- ▶ Digitalisierung zur Entlastung nutzen: KI wird Entlastung bringen.
- ▶ Attraktive aber verbindliche Arbeitszeitmodelle inkl. Teilzeit- Tätigkeitsmöglichkeiten.
- ▶ Wo möglich auch Home-Office ermöglichen.

Literatur

- ▶ Aeschlimann, B. et al. (2018): Abgewandert aus dem Sozialbereich: Ergebnisbericht Teil der Studie zu den Ausbildungs- und Erwerbsverläufen von verschiedenen Berufsgruppen der Sozialen Arbeit in ausgewählten Berufsfeldern des Sozialbereichs. OBS EBH. https://www.savoirsocial.ch/s01/Dokumente/Organisation/Studien/Laufbahnstudie_Teil_3_Berufsabgewanderte_D.pdf. [abgerufen 07-2024]
- ▶ Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche Herausgabe von Alexa Franke. dgvt-Verlag, Tübingen 1997
- ▶ Avenir Social (o.j.): Handlungsmöglichkeiten für Organisationen. <https://avenirsocial.ch/handlungsmoeglichkeiten-fuer-organisationen/>. [abgerufen 07-2024]
- ▶ AveniSocial (2023): Arbeitsrechtliche Grundlagen für die Soziale Arbeit in der Schweiz. https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2023/01/Arbeitsrechtliche-Grundlagen_180123.pdf [abgerufen 07-2024]
- ▶ Blasi, F. (2024): Entwicklung in der Talentgewinnung und -erhaltung bis 2040. Heime und Spitäler.
- ▶ E. Bradtke, M. Melzer, L. Röhlmann, U. Rösler (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Tätigkeitsspielraum in der Arbeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2353-1a.html> [abgerufen 09-2024]
- ▶ E. Bradtke, M. Melzer (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Vollständigkeit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2353-1c>. [abgerufen 09-2024]Generationenwechsel in Sozialen Organisationen Was junge Arbeitnehmende wollen und brauchen (artiset.ch)/
- ▶ Dajnoki, Krisztina & Kőmives, Péter Miklós & N., Szabados & Éva, Bácsné. (2020): Factors influencing well-being at work. Hadtudomány. 30. 183-197. 10.17047/Hadtud.2020.30.E.183.
- ▶ Edmondson A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44, 350-383. <http://dx.doi.org/10.2307/2666999>
- ▶ Edmondson, A. C. (2018): The fearless Organization: Creating Safety in the Workplace for learning, Innovation and Growth. John Wiley & Sons.
- ▶ Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014): Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1) 23-43.
- ▶ Edmondson, Amy C. (1996): "Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error." Journal of Applied Behavioral Science, 32: 5-32.
- ▶ Faltermaier, T. (2023): Salutogenese. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i104-3.0> Titel anhand dieser DOI in Citavi-Projekt übernehmen
- ▶ Flückiger, Daniel; Gehrlach, Christoph (2023): Wie kommunale Sozialdienste in die Zukunft geführt werden könnten impuls : Magazin des Departements Soziale Arbeit, S. 25-27. Berner Fachhochschule BFH, Soziale Arbeit

Literatur

- ▶ Gawron, M (2024): Mitarbeitende nicht nur finden sondern auch behalten. In: <https://beta.sozialinfo.ch/wissen/mitarbeitende-nicht-nur-finden-sondern-auch-behalten/> . [abgerufen 07-2024]
- ▶ Goffee R., Gareth J. (2013) Creating the best Workspace on Earth. Harvard Business Review May 2013.
- ▶ Hacker, W. (2018). Menschengerechtes Arbeiten in der digitalisierten Welt: Eine Wissenschaftliche Handreichung. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- ▶ Herzka, M. (2013). Führung im Widerspruch: Management in Sozialen Organisationen. Springer.
- ▶ Hoffmann, N. & Hofmann, B. (2008). Selbstfürsorge für Therapeuten und Berater. Beltz, PVU.
- ▶ Hogrefe (2022): Psychologische Sicherheit in Unternehmen. <https://www.hogrefe.com/ch/thema/psychologische-sicherheit-im-unternehmen>. [Abgerufen 09-2024]
- ▶ Holleder, A. (2023). Wer leidet in der Sozialen Arbeit an Erschöpfung? Soziale Passagen, 15(1), (S. 233–250. <https://doi.org/10.1007/s12592-023-00463-7>
- ▶ Huber, S.; Giger, M. (2022): Wieso wechseln Arbeitnehmer*innen im Sozialwesen ihre Stelle? <https://www.sozialinfo.ch/fachinformationen/fokusartikel/wieso-wechseln-arbeitnehmerinnen-im-sozialwesen-ihre-stelle> [abgerufen 07-2024]
- ▶ **SN EN ISO 6385:2016**. Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen (ISO 6385:2016)
- ▶ Jacobshagen, N. & Pfiffner, R. (2016). Arbeitszufriedenheit und Kündigungsgründe in Sozialen Diensten. Knoten & Maschen. [Arbeitszufriedenheit und Kündigungsgründe in Sozialen Diensten – knoten & maschen \(knoten-maschen.ch\)](https://www.knoten-maschen.ch)
- ▶ Kahl, Y.; Bauknecht, J. (2023): [Psychische und emotionale Erschöpfung von Fachkräften der Sozialen Arbeit. Entwicklung, Ausmaß und die Rolle von Belastungs- und Resilienzfaktoren. Soziale Passagen.](https://www.knoten-maschen.ch)
- ▶ Kauffeld, S. (2019): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. Springer
- ▶ Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24, 285–308
- ▶ **Koerschgens V (2024): Betriebliche psychische Gesundheitsförderung und Prävention als Führungsaufgaben in der Sozialen Arbeit. Unveröffentlichte MSc Arbeit in Sozialer Arbeit.**
- ▶ Levi, L. – Levi, I.: Guidance on work related stress: Spice of life or kiss of death. European Commission, Luxemburg (2000/3): Commission, Luxemburg (2000/3). Levi, L. – Levi, I.: Guidance on work related stress: Spice of life or kiss of death. European Commission, Luxemburg (2000/3) <http://www.enwhp.org/toolbox/pdf/>
- ▶ Liel, K. (2021). Die Gesundheit von SozialarbeiterInnen - zwischen Selbstfürsorge und gesunden Organisationen. In S. Dettmers & J. Bischkopf (Hrsg.), Handbuch gesundheitsbezogene Soziale Arbeit (2., aktualisierte Auflage, S. 256–262). Ernst Reinhardt Verlag.
- ▶ Lippmann, E., Pfister, A., Jörg, U. (2019): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte Führungskompetenz und Führungswissen. 5., vollständig überarbeitete Auflage 2019. Springer

Literatur

- ▶ Lorenz, R.-F. (2016): Salutogenese: Grundwissen für Psychologen, Mediziner, Gesundheits- und Pflegewissenschaft. Reinhardt.
- ▶ Mayrhofer, H. (2009): Organisation der sozialen Arbeit. Aus soziologischer Perspektive. Soziales_kapital. wissenschaftliches journal österreichischer fachhochschul-studiengänge soziale arbeit. <http://www.soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/viewFile/171/256.pdf>. [Abgerufen 07-2024]
- ▶ Merchel J. (2019) (Hrsg.): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD) (3., aktualisierte und erweiterte Auflage, S. 414–422). Ernst Reinhardt Verlag.
- ▶ Mustapha, Vincent (2020): Eine ganzheitliche Arbeitsanalyse, -bewertung und -gestaltung mit dem Leitbild der „vollständigen Tätigkeit“ –Eine Konstruktanalyse und Vorgehensentwicklung. Dissertation. Martin Luther Universität Halle Wittenberg.
- ▶ Näpfl Keller N., Rimmele, S., Da Rui G., Riedweg, W. (2018): Sozialdienste entwickeln. Ein Handbuch für gute Arbeit.
- ▶ Pamme, H. (2019): Personalentwicklung im ASD
- ▶ Rolfe, M. (2018): Positive Psychologie und organisationale Resilienz, Rellingen, Springer
- ▶ Sackmann, S.A. (2021): The Influences of Culture on Organizations' Daily-Life. Springer
- ▶ Victoria University ((2024): How to create a positive work environment. <https://www.vu.edu.au/about-vu/news-events/study-space/how-to-create-a-positive-work-environment>. [abgerufen 07-2024]
- ▶ Weber, Anita (2022): Soziale Arbeitswelt: Werte und Demographie im Wandel: Zum Wertewandel in der Arbeitswelt und dessen Bedeutung für die Entwicklung von Organisationen des stationären Behindertenwesens [Masterarbeit, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften]. ZHAW. <https://doi.org/10.21256/zhaw-2491>
- ▶ Wikipedia: Salutogenese. <https://de.wikipedia.org/wiki/Salutogenese>. [abgerufen 08-2024]
- ▶ Wischmann, S. & E. A. Hartmann (2018a): Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0 – Szenarien aus Forschungs- und Entwicklungsprojekten. In S. Wischmann & E. A. Hartmann (Hrsg.), Zukunft der Arbeit – Eine praxisnahe Betrachtung (S. 1–8). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49266>
- ▶ ZESO (2022): BRENNPUNKT PERSONAL Innovative Ideen gegen Vakanzen und zu viel Fluktuation. 04-2022. https://skos.ch/fileadmin/user_upload/skos_main/public/pdf/zeso/2022/ZESO_04_2022_low.pdf. [abgerufen 07-2024]
- ▶ ZHAW Soziale Arbeit (2023): Was tun gegen den Fachkräftemangel im Sozialwesen?. <https://www.zhaw.ch/de/sozialarbeit/news-liste/news-detail/event-news/was-tun-gegen-den-fachkraeftemangel-im-sozialwesen/> [abgerufen 07-2024]