

Arbeitsengagement und emotionale Erschöpfung bei Mitarbeitenden der Behindertenhilfe: Der Einfluss von arbeitsbezogenen Ressourcen und Stressoren

Florian Mühler
Freiburg i. Br.

Katharina Vogt
Zürich

Zusammenfassung: In dieser Studie wird der Einfluss von arbeitsbezogenen Ressourcen und Stressoren auf Arbeitsengagement und emotionale Erschöpfung bei Mitarbeitenden der Behindertenhilfe untersucht. Die einbezogenen Einflussfaktoren wurden in einer qualitativen Vorstudie ermittelt (Mixed-Method). Der erstellte Fragebogen bestand aus dem COPSOQ (auf die Zielgruppe angepasst), berufsspezifischen neuen Skalen, der Utrecht Work Engagement Scale und der Skala „emotionale Erschöpfung“ des MBI-GS. Der Fragebogen wurde in acht Institutionen der deutschsprachigen Schweiz eingesetzt (N = 384). Für die Auswertung wurden multiple Regressionen und eine Faktorenanalyse durchgeführt. **Ergebnisse:** Die Regressionsmodelle leisten hohe Varianzaufklärung. Aufgabenbezogene Ressourcen (insbesondere Entwicklungsmöglichkeiten) stehen stark mit Arbeitsengagement in Verbindung. Stressoren (insb. Work-Privacy-Konflikt und Qualitative Belastungen) stehen stark mit emotionaler Erschöpfung in Verbindung. Soziale und arbeitsorganisatorische Ressourcen (insb. Sozialkapital) stehen mit beiden Outcomegrößen in Verbindung. Für Interventionen wird empfohlen, Sozialkapital und fachliche Unterstützung auszubauen und ein organisationales Umfeld zu schaffen, das das Ausprobieren neuer Ideen ermutigt, sowie Stressoren abzubauen.

Schlüsselbegriffe: Job-Demands-Resources-Modell, geistige Behinderung

Work Engagement and Emotional Exhaustion Among Staff in Services for Adults with Intellectual Disabilities: The Impact of Work-Related Resources and Stressors

Summary: This study investigates the impact of work-related resources and stressors on work engagement and emotional exhaustion among staff in services for adults with intellectual disabilities. **Method:** The included influencing factors were determined in a qualitative preliminary study (mixed-method). The questionnaire consisted of the COPSOQ (adapted to the target group), profession-specific new scales, the Utrecht Work Engagement Scale and the scale Emotional Exhaustion of the MBI-GS. The survey was conducted with disability-staff in German-speaking Switzerland (N = 384). For data-analysis a factor analysis and multiple regressions were used. **Results:** The regression models explain a huge amount of variance. Task-related resources (esp. opportunities for development) are strongly associated with work engagement. Stressors (esp. work-privacy-conflicts and qualitative demands) are strongly associated with emotional exhaustion. Social and organizational resources (esp. social capital) are associated with both outcome variables. For interventions it is recommended to strengthen social capital and professional support and to create an organizational environment that encourages trying out new ideas, as well as reducing stressors.

Keywords: Job Demands-Resources Model, intellectual disability

1 Einleitung und Forschungsstand

Die Bedeutung der Arbeit für Burnout bzw. emotionale Erschöpfung (EE) im Arbeitsfeld der Behindertenhilfe wurde bereits in vielen Studien untersucht (Mühler & Hedderich, 2013). Für viele relevante Einflussfaktoren liegen empirische Belege vor, etwa zu kundenbezogenen Faktoren wie dem herausfordernden Verhalten (z. B. Hastings, 2002) oder sozialen und arbeitsorganisatorischen Faktoren wie soziale Unterstützung (z. B. Gray-Stanley & Muramatsu, 2011), Rollenklarheit (z. B. Blumenthal, Lavender & Hewson, 1998) und Entscheidungsspielraum (z. B. Kowalski et al., 2010). Skirrow & Hatton (2007) kommen in ihrer Übersichtsarbeit zu der vorsichtigen Einschätzung, dass soziale und arbeitsorganisatorische Faktoren auf Ebene der Gesamteinstitution wie Sozialkapital, fachliche Unterstützung durch die Institution und Rollenklarheit als Einflussfaktoren auf Burnout am meisten Bestätigung erfahren. Die Autoren beschreiben jedoch auch deutliche Schwierigkeiten, aus den vorhandenen Studien klare Schlüsse in Bezug auf die Antezedenzen von Burnout zu ziehen. Die Ergebnisse seien nicht einheitlich. Zudem sind die Studien sehr heterogen, insbesondere wird theoretisch und methodisch zu wenig Bezug aufeinander genommen. Die konsequente Verwendung von Rahmenmodellen wird als ein wichtiger Schritt gesehen (Devereux, Hastings & Noone, 2009). Aussagen über die relative Bedeutung der einzelnen Faktoren zu machen ist weiterhin auch deshalb schwierig, weil die durchgeführten Studien sich auf die Untersuchung einzelner Variablen beschränken.

Arbeitsengagement (AE) wurde im Berufsfeld der Behindertenhilfe bislang nicht untersucht. Durch seinen Einbezug in dieser Studie kann ein umfassenderes Verständnis der Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit im Berufsfeld der Behindertenhilfe erlangt werden.

Da AE bisher nicht untersucht wurde, der Stand der Forschung zu Burnout in diesem Berufsfeld wie beschrieben unsicher ist und zudem noch keine Studien in diesem Themenfeld aus der deutschsprachigen Schweiz vorliegen, wurden die in diese Studie einbezogenen Faktoren in einer qualitativen Vorstudie ermittelt. So konnte der Gefahr begegnet werden, in quantitativen Erhebungen Fragestellungen nachzugehen, die an der Praxis vorbeizielten. Die Effekte der in der Vorstudie gefundenen Faktoren auf AE und EE werden nun in der vorliegenden Studie abgeschätzt.

Erstmals im Berufsfeld der Behindertenhilfe wurde eine große Anzahl von Faktoren gleichzeitig erhoben, wodurch eine Aussage in Bezug auf ihre relative Bedeutung für EE bzw. Burnout möglich wird. Zudem wurde erstmals auch AE einbezogen. Die vorliegende Studie ist als explorativ zu bezeichnen mit der Fragestellung, welche arbeitsbezogenen Faktoren für AE und EE besonders bedeutsam sind.

1.1 Das Job-Demands-Resources-Modell

Das Job-Demands-Resources-Modell (Schaufeli & Bakker, 2004) wurde als Rahmenmodell gewählt (siehe Abbildung 1). Es ist ein offenes Rahmenmodell, in welches sich viele Teilfragestellungen bzw. Variablen integrieren lassen. Es bietet durch die Betonung von Ressourcen und AE eine gute Möglichkeit, auch die positiven Seiten der Arbeit mit Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung abzubilden, was bislang stark vernachlässigt wurde (Mühler & Hedderich, 2013).

Das Job-Demands-Resources-Modell (JDR) postuliert, dass sich alle Einflussfaktoren auf die Gesundheit in Ressourcen und Stressoren unterteilen lassen. Im Rahmen des JDR-Modells werden arbeitsbezogene Stressoren als solche Faktoren definiert, die andauernde physische oder psychische Anstrengung erfordern und deshalb mit physiologischen oder psycho-

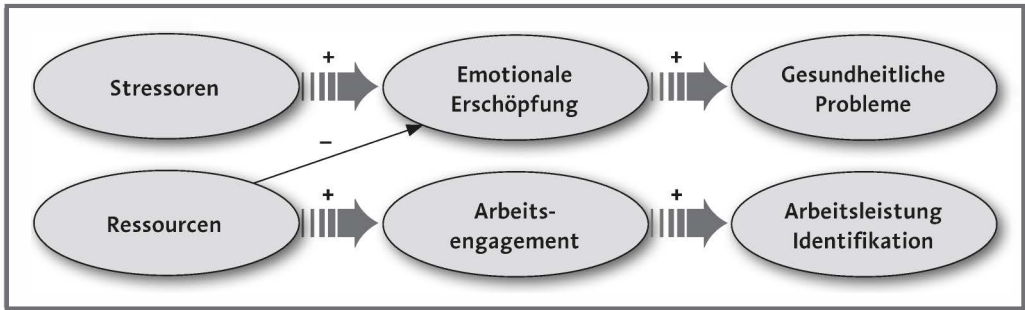


Abb. 1 Das Job-Demands-Resources-Modell (JDR-Modell)

logischen Kosten verbunden sind. Sie entfalten ihre negative Wirkung auf die Gesundheit dann, wenn keine adäquaten Erholungsphasen vorhanden sind. Arbeitsbezogene Ressourcen sind definiert als Faktoren, die nützlich für die Erreichung von Arbeitszielen sind, arbeitsbezogene Stressoren abschwächen oder die Persönlichkeitsentwicklung anregen.

Ressourcen und Stressoren setzen unterschiedliche psychologische Prozesse in Gang: Stressoren wirken in erster Linie auf die EE, was wiederum die Entwicklung von gesundheitlichen Problemen begünstigt (z. B. Depression). Dies ist der gesundheitsbeeinträchtigende Prozess. Ressourcen hingegen wirken in erster Linie auf das AE, welches sich wiederum begünstigend auf die Identifikation mit der Organisation und auf die Arbeitsleistung auswirkt. Dies ist der motivationale Prozess. Diese beiden Prozesse gelten als die Hauptwirkrichtungen, die vielfach empirisch bestätigt wurden (Schaufeli & Taris, 2014). Weiterhin zeigt die Empirie, dass Ressourcen auch eine abschwächende Wirkung auf EE haben (ebd.), dieser Nebeneffekt ist allerdings geringer als die Hauptwirkung.

1.2 Copenhagen Psychosocial Questionnaire

Zentrale arbeitsbezogene Ressourcen und Stressoren, die in vielen Berufen eine Rolle spielen, werden im COPSOQ-Fragebogen (Kristensen,

Hannerz, Høgh & Borg, 2005; deutsche Version: Nübling, Stöbel, Hasselhorn, Michaelis & Hofmann, 2005) erfasst. Er ist inhaltlich besonders breit angelegt und nicht an ein spezifisches Arbeitsstress-Modell gebunden, sodass er eine besonders gute Kompatibilität mit dem JDR-Modell aufweist. Zudem ist er fundiert validiert und international sehr etabliert.

Man beachte, dass die Unterteilung der arbeitsbezogenen Einflussfaktoren in Ressourcen und Stressoren, wie sie im JDR-Modell essenziell ist, im COPSOQ nicht explizit vorgenommen wird. Sie kann aber leicht nachträglich vorgenommen werden: Stressoren sind alle Anforderungen sowie Rollenkonflikte und Mobbing, alle übrigen Einflussfaktoren können als Ressourcen gelten.

1.3 Burnout und emotionale Erschöpfung

Es gibt viele, teilweise sehr unterschiedliche Definitionen, und bislang keine einheitliche wissenschaftliche Definition von Burnout. Nach wie vor maßgebend ist die Definition von Maslach (Maslach, 1982; Maslach, Jackson & Leiter, 1996), nach welcher Burnout aus den drei Dimensionen „emotionale Erschöpfung“ (EE), „Depersonalisierung“ bzw. „Zynismus“ und „reduzierter professioneller Effektivität“ besteht. EE bezeichnet dabei ein Ge-

fühl des „Ausgelaugtseins“ von der Arbeit, ein Gefühl, keine emotionale bzw. psychische Energie mehr zu haben. Depersonalisierung bezeichnet eine negative, zynische, unpersönliche bzw. gefühllose Sicht auf Klienten. Für Berufe, deren Arbeitsgegenstand nicht Menschen sind, heißt diese Dimension Zynismus und bezeichnet entsprechend eine zynische und von Gleichgültigkeit und Distanziertheit geprägte Geisteshaltung gegenüber der Arbeit. Das Gefühl reduzierter professioneller Effektivität bezeichnet ein Erleben von Kompetenzlosigkeit und mangelnder Wirksamkeit des eigenen beruflichen Tuns. Diese drei Dimensionen werden auch vom Maslach Burnout Inventar (MBI; Maslach, Jackson & Leiter, 1996) gemessen, dem nach wie vor mit Abstand am weitesten verbreiteten Messinstrument für Burnout. Dabei werden die Werte der drei Dimensionen laut Manual nicht zu einem Burnout-Score zusammengerechnet, sondern müssen immer separat angegeben werden. Somit hat eine Person immer drei Burnout-Werte auf dem MBI.

In der Literatur wird EE von vielen Autoren als Kernsymptom von Burnout bezeichnet (z. B. Schaufeli & Enzmann, 1998). Kristensen, Borritz, Villadsen & Christensen (2005) bezeichnen Depersonalisierung als eine Copingstrategie und reduzierte professionelle Effektivität als eine Konsequenz von Burnout. In der vorliegenden Studie wird deshalb nur EE erhoben, wie es inzwischen vielfache Forschungspraxis ist (z. B. Kowalski et al., 2010).

Charakteristisch für das Burnout-Syndrom ist, dass es sich um einen arbeitsbezogenen Zustand handelt, d. h. dass die Ursachen in der Arbeitswelt bzw. in der Interaktion des Individuums mit der Arbeitswelt liegen. Dies kann sich darin zeigen, dass ein von Burnout betroffenes Individuum sich zumindest am Anfang in anderen Lebensbereichen durchaus noch gesund erlebt und verhält (Schaufeli & Enzmann, 1998). Die Abgrenzung zur De-

pression ist allerdings nicht einfach, und ein länger anhaltendes Burnout kann auch Depressionen oder andere psychische, psychosomatische oder körperliche Erkrankungen nach sich ziehen (z. B. Berger, Falkai & Maier, 2012). Burnout wird als eine verlängerte Stressreaktion angesehen, d. h. das Individuum erlebt längerfristig Stress, von dem es sich nicht wieder ausreichend erholen kann (Schaufeli & Enzmann, 1998). Stress entsteht dabei immer aus einem Zusammenspiel von äußeren Faktoren und deren subjektiver Bewertung bzw. Verarbeitung im Individuum (vgl. Lazarus, 1966).

In vielen Studien im Zusammenhang mit dem JDR-Modell konnte gezeigt werden, dass arbeitsbezogene Stressoren positiv und arbeitsbezogene Ressourcen negativ mit Burnout korrelieren, dass Burnout positiv mit gesundheitlichen Problemen korreliert und dass weiterhin der positive Zusammenhang zwischen Stressoren und gesundheitlichen Problemen durch Burnout mediiert wird. In Längsschnittstudien konnte auch die Wirkrichtung von Ressourcen/Stressoren über Burnout auf gesundheitliche Probleme bestätigt werden (zusammenfassend: Schaufeli & Taris, 2014). Darüber hinaus gibt es aus unserem Berufsfeld Befunde, die einen Zusammenhang zwischen Stresserleben der Mitarbeiter und der Qualität ihrer pflegerisch-pädagogischen Arbeit nahelegen (z. B. Rose, Jones & Fletcher, 1998).

1.4 Arbeitsengagement

Auch in Bezug auf die Frage, was genau unter Arbeitsengagement (AE) zu verstehen ist, besteht in der Wissenschaft keine Einigkeit. Es soll hier die weit verbreitete Definition von Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002 vorgestellt werden: „Work engagement is defined as a positive, fulfilling work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption“ (S. 74).

In vielen Studien konnte gezeigt werden, dass arbeitsbezogene Ressourcen positiv mit AE korrelieren, dass AE positiv mit Identifikation mit der Organisation und Arbeitsleistung und negativ mit Kündigungsabsicht korreliert und dass weiterhin der positive Zusammenhang zwischen Ressourcen und Identifikation bzw. Arbeitsleistung durch AE mediiert wird. In Längsschnittstudien konnte auch die Wirkrichtung von Ressourcen über AE auf Identifikation/Arbeitsleistung bestätigt werden (z. B. Schaufeli & Taris, 2014). Mehrfach wurden aber auch reziproke Beeinflussungen zwischen Ressourcen und AE gefunden (sog. gain cycles, ebd.).

Im Arbeitsfeld der Behindertenhilfe ist der Zusammenhang zwischen AE und der Qualität der pflegerisch-pädagogischen Arbeit bislang noch nicht untersucht worden. Abgesehen vom erwartbaren Zusammenhang des AE mit der Arbeitsqualität kann das AE aber auch bereits als Wert an sich betrachtet werden. AE ist auch ein Aspekt der Gesundheit, wenn man den Gesundheitsbegriff, der auch positives Erleben mit einbezieht, ernst nimmt. In Anbetracht des großen Anteils an Lebenszeit, den Menschen mit Arbeit verbringen, kann AE als sehr wichtiger Aspekt der Gesundheit angesehen werden.

2 Methode

2.1 Qualitative Vorstudie

In der qualitativen Vorstudie wurden mithilfe von Gruppendiskussionen mit Schweizer Begleitpersonen die erlebten arbeitsbezogenen Ressourcen und Stressoren erhoben. Die Auswertung geschah unter Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Dabei wurde in einem deduktiven Vorgehen das Kategoriensystem des COPSOQ-Fragebogens (Nübling et al., 2005) auf die Daten angelegt, um herauszufinden, welche berufsübergreifend relevanten COPSOQ-Kategorien auch im Berufsfeld der Behindertenhilfe eine

Rolle spielen. Aus den verbleibenden berufsspezifischen Themen wurden induktiv neue Kategorien gebildet.

Die Ergebnisse der Vorstudie waren die Grundlage für die Auswahl der in der vorliegenden Arbeit erfassten Einflussfaktoren (Mixed-Method). Zudem werden die Ergebnisse dieser Arbeit mit Ergebnissen aus der Vorstudie illustriert.

2.2 Instrumente

Für den in dieser Studie verwendeten Fragebogen wurden diejenigen COPSOQ-Skalen ausgewählt, die von den qualitativen Daten der Vorstudie angesprochen wurden. Auf Basis der qualitativen Daten wurden die ausgewählten COPSOQ-Skalen zudem gekürzt (der Fragebogen wäre sonst für den Einsatz in den Institutionen zu umfangreich geworden) und an die Zielgruppe angepasst. So wurde etwa die Skala des COPSOQ „Vertrauen und Gerechtigkeit“ um das Thema der gemeinsamen pädagogischen Werte erweitert und als „Sozialkapital“ benannt (z. B. Coleman, 1988).

Folgende berufsspezifische Skalen wurden aufgrund der Ergebnisse der qualitativen Vorstudie neu erstellt, da sie nicht vom COPSOQ berücksichtigt werden: Positives Erleben im Umgang mit den Klienten, Gesellschaftliche Anerkennung, Fachliche Unterstützung durch die Institution und Zusammenarbeit mit externen Parteien.

Für die berufsspezifische Anpassung der Skalen bzw. die Neuentwicklung von berufsspezifischen Skalen wurden Fachpersonen hinzugezogen. Dies waren Praktiker/innen und Wissenschaftler/innen aus den Bereichen Sonderpädagogik und Arbeitswissenschaften. Die Reliabilitätsanalyse der Skalen ergab bis auf drei Ausnahmen zufriedenstellende Cronbach-alpha-Werte von über 0,7. Alle Skalen wurden faktorenanalytisch erfolgreich auf Eindimensionalität geprüft.

Tab. 1 Skalen (Anzahl Items, Wertebereich, Cronbachs Alpha, Beispielitem)

	Skalenname	K	W	α	Beispielitem
Aufgabenbezogene Ress.	Entwicklungsmöglichkeiten	4	0–3	.72	Durch meine Arbeit habe ich die Möglichkeit, neue Dinge zu erlernen.
	Sinnhaftigkeit	1	0–3	–	Ich empfinde meine Arbeit als nützlich und sinnvoll.
	Positives Erleben Klienten	1	0–3	–	Ich fühle mich in meinem Alltag bereichert durch das Zusammensein mit meinen Klienten (z.B. durch schöne Erlebnisse).
	Gesellschaftliche Anerkennung	2	0–3	.58	Mein Beruf erfährt in der öffentlichen Meinung wenig Wertschätzung. (reverse)
Soziale/arbeitsorganisatorische Ressourcen	Sozialkapital	9	0–3	.88	Ich passe mit meinen Werten und Überzeugungen gut in diese Institution.
	Fachliche Unterstützung	6	0–3	.79	In meiner Institution bestehen genügend Möglichkeiten der Supervision bzw. Fachberatung.
	Tätigkeitsspielraum	2	0–3	.73	Ich bin zufrieden mit meinen Möglichkeiten, meine Arbeit nach meinen Vorstellungen gestalten zu können.
	Rollenklarheit	5	0–3	.80	Ich weiß genau, was von mir bei der Arbeit erwartet wird.
	Zusammenarbeit vorgesetzte P.	7	0–3	.89	Ich erhalte genügend Hilfe und Unterstützung von meiner direkt vorgesetzten Person.
	Zusammenarbeit Team	8	0–3	.89	Die Atmosphäre zwischen mir und meinen Teamkolleginnen und -kollegen ist gut.
	Zusammenarbeit ext. Parteien	2	0–3	.59	Die Zusammenarbeit mit externen Fachdiensten (Psychologen, Ärzte, Physiotherapeuten etc.) ist gut.
Stressoren	Quantitative Belastungen	4	0–3	.66	Stehen Sie bei der Arbeit unter Zeitdruck?
	Qualitative Belastungen	5	0–3	.71	Wie oft haben Sie das Gefühl, dass Sie auf zu viele Dinge gleichzeitig achten müssen?
	Emotionale Belastungen	1	0–3	–	Bringt Ihre Arbeit Sie in emotional belastende Situationen?
	Körperliche Belastungen	1	0–3	–	Ist Ihre Arbeit körperlich belastend?
	Work-Privacy-Konflikt	1	0–3	–	Meine Arbeit stört mein Privat- und Familienleben.
	Rollenkonflikte	3	0–3	.78	Bei meiner Arbeit bin ich mit widersprüchlichen Anforderungen und Erwartungen konfrontiert.
	Arbeitsengagement	9	0–6	.92	Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.
	Emotionale Erschöpfung	5	0–6	.88	Am Ende des Arbeitstages fühle ich mich erledigt.

Die abhängige Variable AE wurde mit der deutschen Kurzform der Utrecht Work Engagement Scale erhoben (UWES, Schaufeli & Bakker, 2004). Die abhängige Variable EE wurde mit der Skala „emotionale Erschöpfung“ aus dem Maslach Burnout Inventar General Survey erhoben (MBI-GS; Maslach, Jackson & Leiter, 1996).

2.3 Stichprobe

Die Stichprobe (N = 384) setzt sich aus Mitarbeitenden aus acht Institutionen für Erwachsene mit kognitiver Beeinträchtigung in der deutschsprachigen Schweiz zusammen. Es handelt sich um Einrichtungen mit sowohl Wohn- als auch Arbeitsbereichen. Die kleinste Institution hat 34 Klienten, die größte 199. Die konzeptuellen Hintergründe der Institutionen orientieren sich an den gängigen Leitbildern der Selbstbestimmung und Inklusion. Zwei Institutionen haben einen anthroposophischen Hintergrund. Der Großteil der Behindertenhilfe in der deutschsprachigen Schweiz ist in ähnlichen Wohn- und Beschäftigungsheimen unterschiedlicher Größe mit diesen grundlegenden Leitbildern sowie einem kleineren Anteil an am anthroposophischen Menschenbild orientierten Institutionen organisiert. Die Stichprobe kann daher als typisch für Mitarbeitende der Behindertenhilfe in der deutschsprachigen Schweiz angesehen werden. Der Rücklauf lag bei 74 %.

2.4 Statistische Auswertung

Die statistische Auswertung orientierte sich an der explorativen Fragestellung der Untersuchung: Die Einschätzung der Relevanz von arbeitsbezogenen Ressourcen und Stressoren für AE und EE.

Zunächst wurden zur Bestimmung von maximalen und minimalen (unique) Effekten der einzelnen Prädiktoren multiple Regressionen gerechnet, für welche die Daten die Voraussetzungen erfüllen. Dabei wurde jeder Prädiktor

– nachdem er auf typische demografische Variablen kontrolliert wurde – zur Bestimmung seines max. Effekts (maximales Varianzaufklärungspotenzial) an erster und zur Bestimmung seines min. Effekts (minimales Varianzaufklärungspotenzial) an letzter Stelle in die Regression eingeführt (Fromm, 2010; Cohen, Cohen, West & Aiken, 2002). Dieses Verfahren ist robust gegenüber stark verschränkten Prädiktoren (Multikollinearität).

Aus der Differenz zwischen max. und min. Effekt eines Prädiktors ergibt sich der mit den anderen erhobenen Prädiktoren überlappende Effekt. Die gefundenen max. und min. Effekte (Tabelle 4) unterscheiden sich dramatisch, weite Teile der Effekte sind also zwischen Prädiktoren verschränkt. Nur die min. Effekte können sicher ursächlich den einzelnen Prädiktoren zugeordnet werden.

Um eine präzisere Einschätzung der Effekte der Prädiktoren in Bezug auf ihre ursächlichen Anteile zu ermöglichen, sollten diejenigen Prädiktoren, die untereinander stark zusammenhängen, zusammengefasst werden. Dazu wurde zunächst eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt, für welche die Daten die Voraussetzungen erfüllen. Nach dem Kaiser-Guttman-Kriterium ergibt sich eine Struktur mit drei Faktoren, welche 49,95 % Varianz erklären. Durch eine oblique Rotation kommt man einer Einfachstruktur am nächsten (Tabelle 2). Die Lösung ist inhaltlich plausibel: Die Faktoren lassen sich als aufgabenbezogene Ressourcen, soziale und arbeitsorganisatorische Ressourcen sowie Stressoren interpretieren. Allerdings lassen sich die Rollenkonflikte keinem Faktor zuordnen, sie laden etwa gleich hoch auf sowohl soziale und arbeitsorganisatorische Ressourcen als auch auf Stressoren. Weiterhin tritt das Problem auf, dass insbesondere Entwicklungsmöglichkeiten und in geringerem Maße auch Sinnhaftigkeit zwar primär auf die aufgabenbezogenen Ressourcen laden, aber auch auf die sozialen und arbeitsorganisatorischen Res-

Tab. 2 Oblique rotierte Faktorenladungsmatrix

	Soziale/arbeits- organisatorische Ressourcen	Stressoren	Aufgabenbezogene Ressourcen
Entwicklungsmöglichkeiten	,465		-,566
Sinnhaftigkeit	,330		-,510
Positives Erleben Klienten			-,742
Gesellschaftliche Anerkennung			-,664
Sozialkapital	,625		
Fachliche Unterstützung	,628		
Tätigkeitsspielraum	,464	-,300	
Rollenklarheit	,700		
Zusammenarbeit Vorgesetzte	,700		
Zusammenarbeit Team	,503		
Zusammenarbeit externe Parteien	,638		
Quantitative Belastungen		,778	
Qualitative Belastungen		,784	
Emotionale Belastungen		,672	
Körperliche Belastungen		,616	
Work-Privacy-Konflikt		,505	
Rollenkonflikte	-,409	,442	

Anmerkung: Ladungen unter ,30 werden nicht angezeigt.

sourcen. Inhaltlich können diese Nebenladungen durchaus sinnvoll interpretiert werden: Ob die Arbeit Entwicklungsmöglichkeiten bietet und als sinnhaft erfahren wird, hängt nicht nur von der Natur der Aufgabe ab (und mit der Passung dieser zu Persönlichkeit, Interessen und Werten des Mitarbeiters), sondern auch von den sozialen und arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Faktorenanalyse wurden weitere multiple Regressionen gerechnet. Darin wurden nun die gefundenen drei Prädiktorengruppen systematisch in allen möglichen sechs Reihenfolgen eingeführt (Fromm, 2010; Cohen et al., 2002). So konnten unique und überlappende Varianzanteile ermittelt werden. Die Rollenkonflikte wurden hierbei ausgeklammert, da sie in der Faktorenanalyse keinem Faktor zugeordnet werden konnten. Dies hatte im Falle der abhängigen Variable EE keinerlei Auswirkung auf das R^2

des Gesamtmodells, im Falle des AE gingen dadurch nur 0,2 % Varianzaufklärung im Gesamtmodell verloren.

3 Ergebnisse

3.1 Ausprägungen der Variablen

Bevor Zusammenhänge untersucht werden, ist ein Blick auf die Ausprägungen der untersuchten Variablen interessant (Tabelle 3). Vergleicht man die gefundenen Werte für AE und EE mit Referenzwerten aus anderen Studien, so lässt sich erkennen, dass die vorliegende Stichprobe von hohem AE ($M = 4.31$) und niedriger EE ($M = 1.85$) gekennzeichnet ist.

Ressourcen und Stressoren wurden nicht mit Originalskalen erhoben, deshalb liegen keine Vergleichswerte vor. Trotzdem ist ein Blick auf die Mittelwerte interessant, um relative Unterschiede zu erkennen.

Tab. 3 Mittelwert, Standardabweichung, bivariate Korrelationen

						Aufgabenbez. Ress.				Soz. und arbeitsorganisatorische Ress.							Stressoren				
		M	SD	1 AE	2 EE	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Aufgabenbez. Ress.	1. AE Arbeitsengagement	4,31	1,00																		
	2. EE Emotionale Erschöpfung	1,85	1,11	-,26***																	
	3. Entwicklungsmöglichkeiten	2,40	,50	,48***	-,25***																
	4. Sinnhaftigkeit	2,77	,45	,37***	-,29***																
	5. Positives Erleben Klienten	2,51	,61	,39***	-,20***	,38***	,31***														
	6. Gesellschaftliche Anerkennung	2,13	,67	,22***	-,17**	,24***	,20***	,20***													
Soz. und arbeitsorg. Ressourcen	7. Sozialkapital	2,14	,52	,41***	-,34***	,45***	,35***	,25***	,23***												
	8. Fachliche Unterstützung	2,02	,55	,31***	-,34***	,49***	,34***	,21***	,23***	,68***											
	9. Tätigkeitsspielraum	2,28	,60	,24***	-,34***	,43***	,28***	,16**	,16**	,50***	,52***										
	10. Rollenklarheit	2,33	,49	,33***	-,32***	,35***	,32***	,18***	,16**	,40***	,44***	,37***									
	11. Zusammenarbeit vorgesetzte P.	2,27	,59	,26***	-,32***	,32***	,26***		,14**	,47***	,43***	,31***	,47***								
	12. Zusammenarbeit Team	2,30	,53	,33***	-,20***	,30***	,33***	,23***	,11**	,37***	,29***	,27***	,30***	,38***							
	13. Zusammenarb. Ext. Parteien	2,13	,56	,15**	-,25***	,25***	,23***	,13*		,33***	,32***	,20***	,26***	,23***	,22***						
Stressoren	14. Quantitative Belastungen	1,29	,49		,41***		-,12*			-,31***	-,33***	-,37***	-,15**	-,19***	-,17**	-,16**					
	15. Qualitative Belastungen	1,18	,41	-,13*	,48***	-,10*	-,22***		-,20***	-,36***	-,37***	-,32***	-,28***	-,27***	-,25***	-,16**	,59***				
	16. Emotionale Belastungen	1,22	,62	-,12*	,43***		-,14**		-,14**	-,28***	-,25***	-,28***	-,22***	-,21***	-,27***		,33***	,49***			
	17. Körperliche Belastungen	1,29	,72		,33***	-,12*	-,14**		-,08	-,22***	-,25***	-,23***		-,14**			,37***	,32***	,28***		
	18. Work-Privacy-Konflikt	,80	,84	-,30***	,45***	-,26***	-,23***	-,18***	-,25***	-,38***	-,29***	-,32***	-,21***	-,34***	-,25***	-,17**	,35***	,39***	,39***	,20***	
	19. Rollenkonflikte	1,32	,69	-,32***	,38***	-,34***	-,35***	-,19***	-,22***	-,55***	-,52***	-,47***	-,37***	-,37***	-,36***	-,19***	,43***	,51***	,33***	,22***	,37***

Die aufgabenbezogenen Ressourcen „Entwicklungsmöglichkeiten“, „Sinnhaftigkeit“ und „Positives Erleben im Umgang mit den Klienten“ erzielen sehr hohe Werte. Die sozialen und arbeitsorganisatorischen Ressourcen werden zwar insgesamt schlechter bewertet, aber immer noch durchweg in einem eher guten Bereich. (Der gute Bereich liegt bei den Ressourcen zwischen 2 „stimme eher zu“ und 3 „stimme voll zu“).

Der niedrigste Mittelwert unter den Ressourcen ist derjenige für Fachliche Unterstützung durch die Institution (2,02). Dies kann auf Ebene der einzelnen Items weiter veranschaulicht werden: So stimmen der Aussage „In meiner Institution bestehen genügend Möglichkeiten der Supervision bzw. Fachberatung“ nur 61 % (eher) zu, der Aussage „In meiner Institution werden mir genügend Weiterbildungsmöglichkeiten geboten“ nur 70 %. Ein Rückblick auf die qualitativen Daten aus der Vorstudie zeigt, dass der Bedarf an fachlicher Unterstützung durch die Institution sich insbesondere auf den Umgang mit verhaltensauffälligen Klienten bezieht.

Aus den Werten für die Stressoren lässt sich entnehmen, dass die befragten Personen Belastungen in einem als mittelhoch einzustufenden Bereich erleben, abgesehen vom Work-Privacy-Konflikt, welcher im guten Bereich liegt (bei den Stressoren ist umgekehrt als bei den Ressourcen eine niedrige Ausprägung günstig, gute Werte liegen deshalb zwischen 0 und 1).

3.2 Effekte der einzelnen Prädiktoren

Tabelle 4 zeigt max. und min. Effekte der Prädiktoren auf AE und EE, welche mithilfe von multiplen Regressionen ermittelt wurden. Für die Bewertung der Bedeutsamkeit eines Prädiktors ziehen wir dabei in erster Linie seinen max. Effekt heran, da ein Prädiktor nicht zwangsläufig an Bedeutung verliert, wenn sein Effekt mit den Effekten anderer Prädiktoren verschränkt ist.

Die Prädiktoren mit den größten max. Effekten auf AE:

1. Entwicklungsmöglichkeiten bezeichnen, inwieweit die Arbeit Raum zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung bietet.
2. Sozialkapital bezeichnet das erlebte Ausmaß an gegenseitigem Vertrauen, reziproker Kooperation und gemeinsamen Werten auf organisationaler Ebene (z. B. Coleman, 1988).

Die Prädiktoren mit den größten max. Effekten auf EE:

1. Der Work-Privacy-Konflikt bezieht sich auf das Ausmaß, in welchem die Arbeit sich ungünstig auf das Privat- und Familienleben auswirkt (Crossover).
2. Qualitative Belastungen geben den erlebten Schwierigkeitsgrad der Arbeit an.

Die Prädiktoren mit den größten max. Effekten sind auch in Tabelle 5 aufgelistet und mit den zugehörigen Ergebnissen aus der qualitativen Vorstudie illustriert.

Die aus dem außerorganisationalen bzw. gesellschaftlichen Kontext wirkenden Prädiktoren „gesellschaftliche Anerkennung der Arbeitsaufgabe/des Berufs“ und „Zusammenarbeit mit externen Parteien“ verzeichnen nur kleine max. und gar keine min. Effekte, scheinen also in ihrer Bedeutung für AE und EE gering.

3.3 Ermittelte Prädiktorengruppen

Die explorative Faktorenanalyse (Tabelle 2) ergab eine Struktur mit drei Faktoren:

- Aufgabenbezogene Ressourcen: hängen direkt mit der berufsspezifischen Arbeitsaufgabe (mit der Arbeit mit Erwachsenen mit

Tab. 4 Effekte der einzelnen Prädiktoren (ΔR^2)

		Effekte auf AE (ΔR^2)		Effekte auf EE (ΔR^2)	
		max.	min.	max.	min.
Aufg.-bez. Ress.	Entwicklungsmöglichkeiten	.192***	.025***	.062***	.001
	Sinnhaftigkeit	.123***	.005	.063***	.003
	Positives Erleben Klienten	.132***	.026***	.029***	.004
	Gesellschaftliche Anerkennung	.042***	.002	.021**	.000
Soz. und arbeitsorg. Ressourcen	Sozialkapital	.156***	.010*	.114***	.000
	Fachliche Unterstützung	.099***	.001	.094***	.001
	Tätigkeitsspielraum	.055***	.002	.103***	.001
	Rollenklarheit	.106***	.012*	.083***	.001
	Zusammenarbeit vorgesetzte P.	.060***	.001	.104***	.008*
	Zusammenarbeit Team	.095***	.007	.040***	.003
	Zusammenarb. Ext. Parteien	.027**	.001	.056***	.006
Stressoren	Quantitative Belastungen	.017*	.000	.132***	.006
	Qualitative Belastungen	.033**	.001	.188***	.011*
	Emotionale Belastungen	.022**	.000	.144***	.015**
	Körperliche Belastungen	.008	.000	.080***	.012**
	Work-Privacy-Konflikt	.079***	.005	.195***	.025***
	Rollenkonflikte	.097***	.002	.111***	.000

Anmerkung: Bei den durchgeführten multiplen Regressionen wurde auf folgende demografische Variablen kontrolliert: Führungsfunktion, Alter, Berufserfahrung, Geschlecht, Stellenprozent, Ausbildungsstand, Arbeitsbereich. Von diesen erklärte Varianz bei beiden abhängigen Variablen $\Delta R^2 = .083$.

kognitiver Beeinträchtigung) zusammen, wie etwa das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun.

- Soziale und arbeitsorganisatorische Ressourcen: sind weniger berufsspezifisch und betreffen soziale Beziehungen mit Kolle-

gen und Vorgesetzten (im eigenen Team und auch auf Ebene der gesamten Institution) sowie die Art, wie die Arbeit organisiert ist.

- Stressoren.

Tab. 5 Stärkste Einzelprädiktoren und zugehörige wichtigste Ergebnisse aus der qualitativen Vorstudie

Ressourcen
1. Entwicklungsmöglichkeiten (max. Effekt auf AE: $\Delta R^2 = .192$) ■ Verständnis von Menschen mit Behinderung erweitern – Arten von Behinderung/Biografien kennenlernen – Entwicklungsverläufe von Klienten beobachten ■ Herausforderung, auf Klienten individuell einzugehen – Potenziale der Klienten herausfinden und fördern – Kommunikationsmöglichkeiten für Klienten erschaffen – Komplexe Dinge auf einfache Art erklären – Beziehungsaufbau ■ sich mit vielen verschiedenen Menschen auseinandersetzen
2. Sozialkapital (max. Effekt auf AE: $\Delta R^2 = .156$) ■ Klima von Vertrauen, Wertschätzung und Unterstützung innerhalb der Institution – Fehler dürfen passieren ■ Austausch und Kooperation zwischen den Abteilungen ■ Geteilte pädagogische Werte innerhalb der Institution
3. Positives Erleben Klienten (max. Effekt auf AE: $\Delta R^2 = .132$) ■ Lebendigkeit und Freude im alltäglichen Zusammensein mit den Klienten – Überraschungen und schöne Erlebnisse – Direkte und ehrliche Art der Klienten – Gelingender Alltag ■ erfüllende Beziehungen zu Klienten

Stressoren
1. Work-Privacy-Konflikt (max. Effekt auf EE: $\Delta R^2 = .195$) ■ Arbeit in Freizeit ■ Unregelmäßige Arbeitszeiten ■ zu viele Tage am Stück arbeiten
2. Qualitative Belastungen (max. Effekt auf EE: $\Delta R^2 = .188$) ■ Koordination verschiedener beteiligter Parteien ■ verschiedenen Klienten gleichzeitig gerecht werden müssen ■ zu viele verschiedene Termine und Aufgaben
3. Emotionale Belastungen (max. Effekt auf EE: $\Delta R^2 = .144$) ■ Bei der Arbeit mit Klienten: – Herausforderndes Verhalten (Aggression, Gewalt, Verweigerung von Körperhygiene, Schreien und Stampfen, Stereotypen) – klammernde/vereinnahmende Klienten – persönliche Abneigung gegen einzelne Klienten – Verschlechterung des Zustandes von Klienten (z. B. ältere Patienten, MS-Patienten) – Keine bzw. nur minimale oder nicht nachhaltige Entwicklungsfortschritte von Klienten ■ Pädagogische Wertkonflikte: (Konflikt aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen und Konzepte bzgl. des Umgangs mit den Klienten) – mit Kollegen – mit der Teamleitung – mit den Konzepten und Leitlinien der Institution – mit externen Parteien (Eltern, Ämtern, externen Fachdiensten etc.) ■ Diverse weitere Konflikte in der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten

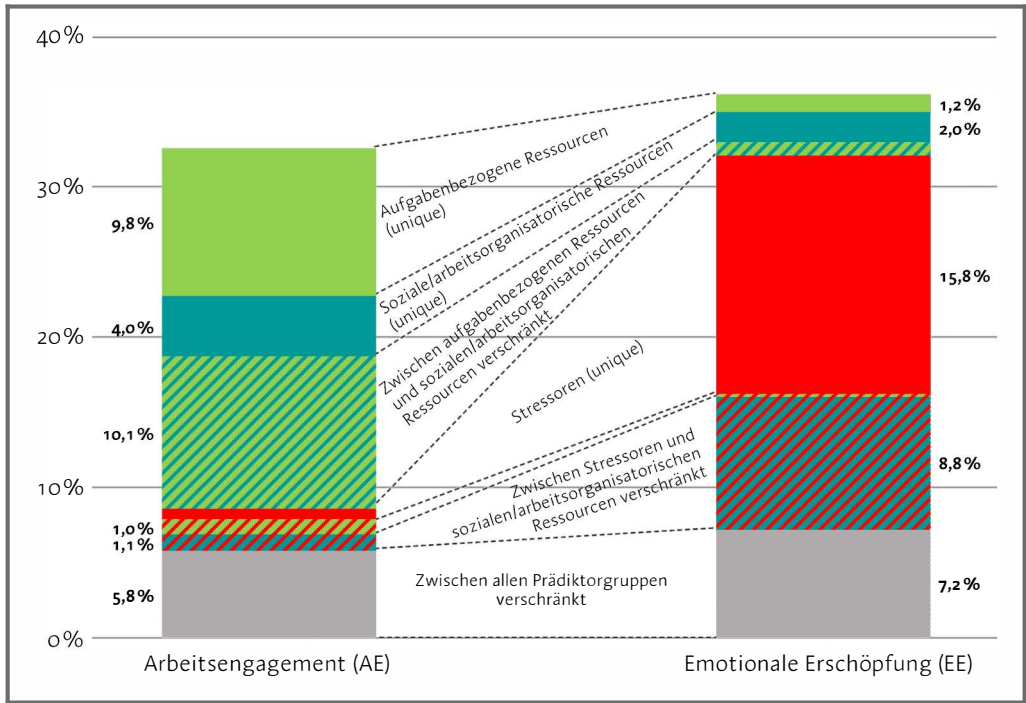


Abb. 2 Unique und überlappende Varianzanteile der Prädiktorenblöcke

3.4 Effekte der Prädiktorengruppen

Mithilfe von multiplen Regressionen wurden die differenzierten Effekte der Prädiktorengruppen auf AE und EE herausgearbeitet. Die Ergebnisse sind in Abbildung 2 anschaulich dargestellt.

Bei Betrachtung von Abbildung 2 fallen verschiedene Punkte auf:

- Aufgabenbezogene Ressourcen haben große Bedeutung für AE und fast keine für EE.
- Soziale und arbeitsorganisatorische Ressourcen haben sowohl für AE als auch für EE Bedeutung. Dabei ist ein großer Teil der Varianzaufklärung für AE mit den aufgabenbezogenen Ressourcen und für EE mit den Stressoren verschränkt.
- Stressoren haben große Bedeutung für EE und fast keine für AE.

3.5 Effekte der gesamten Regressionsmodelle

Für alle Prädiktoren gemeinsam ergibt sich – kontrolliert auf demografische Variablen – eine Varianzaufklärung für AE von $\Delta R^2 = .325^{***}$ (korrigiert .301) und für EE von $\Delta R^2 = .360^{***}$ (korrigiert .337).

4 Diskussion

4.1 Zentrale Erkenntnisse

Die Regressionsmodelle mit den hier erhobenen Ressourcen und Stressoren leisten hohe Varianzaufklärung – 32,5 % für AE und 36 % für EE. Dies zeigt, dass arbeitsbezogene Einflussfaktoren bei Begleitpersonen einen eindrucksvollen Zusammenhang zur arbeitsbezogenen Gesundheit aufweisen.

Da die Einschätzung der Effekte der einzelnen Prädiktoren in Bezug auf ihre ursächlichen Anteile aufgrund der großen Verschränkung nur in sehr geringem Maß möglich ist (sehr kleine min. Effekte), werden im Folgenden die für die Prädiktorengruppen gefundenen Effekte betrachtet. Dabei werden für jede Gruppe jedoch auch die stärksten einzelnen Prädiktoren angegeben.

Aufgabenbezogene Ressourcen (insbesondere Entwicklungsmöglichkeiten) haben von allen Prädiktorengruppen die größte Bedeutung für AE, jedoch fast keine für EE. Dies zeigt, dass es in erster Linie die Besonderheit des Berufs ist, die Mitarbeitende der Behindertenhilfe motiviert: Die Arbeit mit den Klienten. Ein großer Teil des Effektes auf AE ist unique, also von den sozialen und arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen unabhängig.

Soziale und arbeitsorganisatorische Ressourcen (insb. Sozialkapital) haben sowohl für AE als auch (in geringerem Maße) für EE Bedeutung. Dabei sind die unique Effekte vergleichsweise klein, deutlich bedeutsamer sind die mit den anderen Prädiktorengruppen verschränkten Effekte.

Der zwischen den sozialen und arbeitsorganisatorischen Ressourcen und den aufgabenbezogenen Ressourcen verschränkte Effekt auf AE könnte auf eine reziproke positive Beeinflussung der beiden Ressourcengruppen hindeuten (möglicherweise auch im Sinne von ‚gain-cycles‘). So könnten unterstützende Rahmenbedingungen im Arbeitsumfeld zur Entfaltung der in der Aufgabe liegenden motivierenden Aspekte beitragen. Umgekehrt könnte auch eine gemeinsame erfüllende Aufgabe „zusammenschweißen“ und somit die Zusammenarbeit beflügeln. Eine dritte berufsspezifische Möglichkeit wäre eine positive Wirkung der Arbeit mit den Klienten auf die Zusammenarbeit mit den Kollegen und innerhalb der Institution, etwa indem diese Arbeit in beson-

derem Maße Lebendigkeit und Lebensfreude mit sich bringt oder indem sie für menschliche Bedürfnisse sensibilisiert (vgl. Hastings & Horne, 2004). Diese Überlegungen sind allerdings spekulativ, aus statistischer Sicht bleibt im Dunkeln, welche ursächlichen Anteile vorliegen.

Der zwischen den sozialen und arbeitsorganisatorischen Ressourcen und den Stressoren verschränkte Effekt auf EE wird im Einklang mit der vorhandenen Forschung so interpretiert, dass starke soziale und arbeitsorganisatorische Ressourcen vorhandene Stressoren abschwächen bzw. auffangen, weil sie den Umgang mit diesen erleichtern (vgl. Schaufeli & Taris, 2014).

Stressoren (insb. Work-Privacy-Konflikt und qualitative Belastungen) haben von allen Prädiktorengruppen die größte Bedeutung für EE, jedoch fast keine für AE. Dabei liegt ein überaus starker unique Effekt auf EE vor, der nicht von sozialen und arbeitsorganisatorischen Ressourcen abgefangen werden kann.

Eine weitere wichtige Erkenntnis dieser Studie ist die hohe Verschränkung der Prädiktoren, insbesondere innerhalb der drei Prädiktorengruppen. Wir gehen von komplexen reziproken Beeinflussungen der Variablen untereinander aus.

4.2 Bedeutung für die Forschung

Da eine Vielzahl von arbeitsbezogenen Einflussfaktoren gemeinsam erhoben wurden, werden erstmals Aussagen über die relative Bedeutung der Prädiktoren für EE bzw. Burnout im Berufsfeld der Behindertenhilfe möglich. Zudem wurde erstmals in diesem Berufsfeld auch AE als Outcomevariable einbezogen, wodurch ein vollständigeres und differenzierteres Bild in Bezug auf die Wirkung der Einflussfaktoren gezeichnet werden kann.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie unterstützen die in der Übersichtsarbeit von Skirrow & Hatton (2007) betonte Bedeutung von sozialen und arbeitsorganisatorischen Ressourcen des breiteren organisationalen Kontextes wie Sozialkapital, fachliche Unterstützung durch die Institution und Rollenklarheit für EE bzw. Burnout. In der vorliegenden Studie konnte zudem gezeigt werden, dass diese Ressourcen nicht nur eine Bedeutung für EE, sondern in erster Linie auch für AE haben. Damit wird die Bedeutung dieser Faktoren für die Gesundheit noch deutlicher.

Mit dieser Studie werden zentrale Erkenntnisse aus der Forschung im Zusammenhang mit dem JDR-Modell für Mitarbeitende der Behindertenhilfe in der deutschsprachigen Schweiz bestätigt: dass Ressourcen insbesondere für das AE und in geringerem Maße auch für EE und dass Stressoren nur für EE bedeutsam sind.

Eine interessante Erweiterung des JDR-Modells ergibt sich aus der gefundenen Aufteilung innerhalb der Ressourcen in aufgabenbezogene Ressourcen und soziale und arbeitsorganisatorische Ressourcen mit unterschiedlichen Effekten auf AE und EE. Möglicherweise hat dies damit zu tun, dass diese beiden Kategorien von Ressourcen unterschiedliche psychologische Funktionen erfüllen.

Die Bedeutung der aufgabenbezogenen Ressourcen für das AE könnte damit zusammenhängen, dass sie Grundbedürfnisse nach kompetentem und sinnerfülltem Handeln befriedigen (uniquer Effekt auf AE). Zudem könnte eine gemeinsame erfüllende Aufgabe „zusammenschweißen“, wobei die Arbeit mit den Klienten in besonderem Maße Lebendigkeit und Lebensfreude mit sich bringen und für menschliche Bedürfnisse sensibilisieren könnte (mit sozialen und arbeitsorganisatorischen Ressourcen verschränkter Effekt auf AE).

Die Bedeutung der sozialen und arbeitsorganisatorischen Ressourcen könnte darin liegen, dass sie Grundbedürfnisse nach Zugehörigkeit und reziproker Kooperation erfüllen (uniquer Effekt auf AE). Zudem könnten sie eine instrumentelle Funktion haben, indem sie Rahmenbedingungen darstellen, die kompetentes und sinnerfülltes Handeln (mit aufgabenbezogenen Ressourcen verschränkter Effekt auf AE) sowie den erfolgreichen Umgang mit Stressoren (mit Stressoren verschränkter Effekt auf EE) ermöglichen bzw. begünstigen.

Diese Gedanken schließen an vorhandene Überlegungen im Kontext des JDR-Modells zu Wesen und Wirkungsweise von Ressourcen an (z.B. Schaufeli & Taris, 2014; Meijman & Mulder, 1998). Allerdings wurde bislang nicht so deutlich zwischen den Kategorien „aufgabenbezogene Ressourcen“ und „soziale und arbeitsorganisatorische Ressourcen“ unterschieden. Dass Ressourcen Stressoren auffangen können, wurde bereits beschrieben; die Ausdifferenzierung, dass dieser Mechanismus nur die sozialen und arbeitsorganisatorischen, nicht jedoch die aufgabenbezogenen Ressourcen betrifft, wäre allerdings neu.

4.3 Einschränkungen

In dieser Studie wurden keine personalen Faktoren (bspw. Kohärenzgefühl) untersucht, somit kann eine Beeinflussung der Studienergebnisse durch diese nicht ausgeschlossen werden. Zumindest der mögliche Einfluss von eher global auf alle Variablen wirkenden Persönlichkeitsmerkmalen (z. B. Optimismus) sowie von Antworttendenzen (z. B. soziale Erwünschtheit) erscheint jedoch überschaubar, da große Unterschiede in der Wirkung auf AE und EE zwischen den Prädiktoren bzw. Prädiktorengruppen bestehen. Kritisch zu betrachten sind hier insbesondere die (relativ kleinen) zwischen allen drei Prädiktorengruppen überlappenden Varianzanteile.

Es wurden nur subjektive Einschätzungen der Teilnehmer erfragt und nicht objektive Gegebenheiten. Allerdings kann argumentiert werden, dass es auch genau das subjektive Erleben ist, welches interessiert. Die Annahme eines Zusammenhangs von subjektiven Maßen (insbesondere EE) und objektiven Maßen (objektive Gesundheitsindikatoren) erfährt aber in anderen Studien auch Bestätigung (z. B. Demerouti & Bakker, 2011). Der Einbezug von objektiven Maßen in zukünftigen Arbeiten ist darüber hinaus auch wünschenswert, um Einheitsmethodenvarianz auszuschließen.

Das hier verwendete Studiendesign (Querschnittstudie) ist nicht geeignet, um Kausalzusammenhänge nachzuweisen. In Studien mit longitudinale Design konnte die Wirkrichtung von Ressourcen und Stressoren auf AE und EE als primäre Wirkrichtung jedoch bestätigt werden (zusammenfassend: Schaufeli & Taris, 2014). Mehrfach wurden aber auch reziproke Beeinflussungen gefunden, insbesondere zwischen Ressourcen und AE (sog. gain cycles, ebd.).

Ein gewisser Anteil der Verschränkung zwischen den Variablen könnte auf konzeptuelle Überlappungen zurückzuführen sein.

4.4 Implikationen für die heilpädagogische Praxis

Interventionen zur Steigerung von AE müssen an den sozialen und arbeitsorganisatorischen Ressourcen ansetzen, denn nur diese sind von Institutionen beeinflussbar. Einen besonderen Stellenwert hat dabei das Sozialkapital als bedeutsamster einzelner Prädiktor für AE in dieser Ressourcengruppe. Als allgemeine Empfehlung zu dessen Verbesserung kann eine mitarbeiterorientierte Unternehmensführung genannt werden – gekennzeichnet von Vertrauen, Wertschätzung, Fairness, transparenter Kommunikation und Mitsprachemöglichkeiten – inklusive der Möglichkeit, Konflikte offen und sachlich anzusprechen (vgl. Badura, Greiner, Rixgens,

Ueberle & Behr, 2008). Um einen solchen Führungsstil leben zu können, scheinen uns regelmäßige Mitarbeiterversammlungen zentral.

Besonders eng an das Sozialkapital gekoppelt ist die fachliche Unterstützung durch die Institution ($r = ,68$). Eine plausible Erklärung hierfür wäre, dass tatsächliche praktische Unterstützung sich auf die gefühlte Einbettung in eine unterstützende Gemeinschaft auswirkt. Damit wäre ein weiterer pragmatischer Ansatzpunkt für die Verbesserung des Sozialkapitals aufgezeigt. Ein Ausbau von fachlicher Unterstützung ist von einer Institution möglicherweise am direktesten umsetzbar. Zudem zeigt sich hier ein besonderer Handlungsbedarf in der deutschsprachigen Schweiz (niedrigster Mittelwert von allen Prädiktoren).

Der unique Effekt der sozialen und arbeitsorganisatorischen Ressourcen auf AE ist relativ klein, der mit den aufgabenbezogenen Ressourcen verschränkte Effekt deutlich größer. Letzterer ist deshalb für Interventionen von besonderem Interesse. Aus den zuvor aufgezeigten möglichen Mechanismen des Zusammenspiels der beiden Ressourcengruppen lassen sich unseres Erachtens relevante Hinweise für die Organisationsentwicklung ableiten.

Die vermutete instrumentelle Funktion der sozialen und arbeitsorganisatorischen Ressourcen als für die volle Entfaltung der aufgabenbezogenen Ressourcen notwendige Rahmenbedingung soll zunächst durch einen Blick in die Daten weiter erhellt werden. Die in der Faktorenanalyse gefundene hohe Nebenladung der Entwicklungsmöglichkeiten auf die sozialen und arbeitsorganisatorischen Ressourcen kann den Hinweis liefern, dass die Unterstützung und Bereitstellung von Entwicklungsmöglichkeiten durch das Arbeitsumfeld hierbei eine zentrale Rolle spielt. Daraus leiten wir als eine wichtige Aufgabe der Institution ab: Ein Umfeld zu schaffen, das die Mitarbeitenden fachlich fördert und insbesondere auch zum Ausprobieren neuer Ideen ermutigt.

Konkrete Hinweise, was dabei besonders zu beachten sein könnte, ergeben sich aus der Analyse, welche sozialen und arbeitsorganisatorischen Ressourcen besonders hoch mit den Entwicklungsmöglichkeiten korrelieren, nämlich fachliche Unterstützung durch die Institution, Sozialkapital, Tätigkeitsspielraum und Rollenklarheit (Tabelle 2). Dies kann folgendermaßen erklärt werden: Das fachliche Unterstützungssystem kann praktische Unterstützung bei Problemen (an denen man wachsen kann) und bei der Umsetzung neuer Ideen bieten sowie durch fachliche Inputs inspirieren. Hohes erlebtes Sozialkapital – im Sinne einer ausgeprägten Vertrauenskultur – kann dazu ermutigen, Neues auszuprobieren (und das Risiko in Kauf zu nehmen, dass dabei etwas nicht funktioniert wie geplant). Neue Dinge auszuprobieren zu können setzt auch voraus, dass eine eigenständige Handlungsweise zugestanden wird, also Tätigkeitsspielraum. Damit keine Angst besteht, etwas falsch zu machen, ist Rollenklarheit wichtig. Alle diese Faktoren liegen auf Ebene der Gesamtinstitution und sind deshalb vom Management besonders gut steuerbar.

Die Überlegung, dass die Qualität der Zusammenarbeit von einer gemeinsamen erfüllenden Aufgabe profitiert, kann dazu inspirieren, vermehrt mit „begeisternden Visionen“ zu arbeiten. Die Lebendigkeit und Lebensfreude, die die Arbeit mit den Klienten in besonderem Maße mit sich bringt, könnte im Rahmen von Festen für die Organisationsentwicklung nutzbar gemacht werden.

Der unique Effekt der aufgabenbezogenen Ressourcen auf AE bleibt von den Rahmenbedingungen in der Institution unberührt und ist somit für Interventionen nicht interessant. Eine Ausnahme bilden möglicherweise Verbesserungen der Personalauswahl, die darauf abzielen, nur Personen einzustellen, die bestimmte persönliche Voraussetzungen für diesen Beruf mitbringen. In diesem

Gedankengang gehen wir davon aus, dass die motivierenden Aspekte der Aufgabe nur wirklich zum Tragen kommen können, wenn bestimmte persönliche Voraussetzungen wie Interesse an Menschen mit Beeinträchtigungen oder Geduld vorhanden sind. Die hohen gefundenen Mittelwerte bei den aufgabenbezogenen Ressourcen zeigen aber, dass solche persönlichen Voraussetzungen bei den Mitarbeitenden überwiegend erfüllt sein müssen und Institutionen in der deutschsprachigen Schweiz insofern über geeignetes Personal verfügen!

Auch wenn soziale und arbeitsorganisatorische Ressourcen eine Schutzfunktion gegen EE erfüllen, muss in Anbetracht des sehr großen unigen Effekts der Stressoren auf EE zu deren Reduktion in erster Linie ein Abbau von Stressoren empfohlen werden. Für Interventionen sollten selbstverständlich auch institutionsspezifische Stärken und Schwächen berücksichtigt werden, welche etwa mit einer Mitarbeitendenbefragung ermittelt werden können.

4.5 Fazit

Im Rahmen der Organisationsentwicklung können Institutionen die sozialen und arbeitsorganisatorischen Arbeitsbedingungen verändern. Zur Verbesserung des Arbeitsengagements müssen die sozialen und arbeitsorganisatorischen Ressourcengestärkt werden (insbesondere Sozialkapital und fachliche Unterstützung). Als eine besonders wichtige Funktion der sozialen und arbeitsorganisatorischen Ressourcen wird die Bereitstellung von günstigen Rahmenbedingungen für Entwicklungsmöglichkeiten vermutet. Es wird deshalb empfohlen, ein Umfeld zu schaffen, das fachlich fördert und zum Ausprobieren neuer Ideen einlädt. Zur Reduktion von emotionaler Erschöpfung müssen in erster Linie Stressoren abgebaut werden (insbesondere Work-Privacy-Konflikt und qualitative Belastungen).

Literatur

- Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Ueberle, M. & Behr, M. (2008). *Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*. Berlin: Springer.
- Berger, M., Falkai, P. & Maier, W. (2012). Arbeitswelt und psychische Belastungen. Burn-out ist keine Krankheit. *Deutsches Ärzteblatt International*, 109(14), A-700–A-702.
- Blumenthal, S., Lavender, T. & Hewson, S. (1998). Role clarity, perception of the organization and burnout amongst support workers in residential homes for people with intellectual disability: a comparison between a National Health Service trust and a charitable company. *Journal of Intellectual Disability Research*, 42(5), 409–417. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2788.1998.00150.x>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2002). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. 3rd ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2) [o. S.]. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Devereux, J., Hastings, R. & Noone, S. (2009). Staff stress and burnout in intellectual disability services: Work stress theory and its application. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 22(6), 561–573. <https://doi.org/10.1111/j.1468-3148.2009.00509.x>
- Fromm, S. (2010). *Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene 2: Multivariate Verfahren für Querschnittsdaten*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92026-9>
- Gray-Stanley, J. A. & Muramatsu, N. (2011). Work stress, burnout, and social and personal resources among direct care workers. *Research in Developmental Disabilities*, 32(3), 1065–1074. <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2011.01.025>
- Hastings, R. P. (2002). Do challenging behaviors affect staff psychological well-being? Issues of causality and mechanism. *American Journal On Mental Retardation*, 107(6), 455–467. [https://doi.org/10.1352/0895-8017\(2002\)107<0455:DCBASP>2.0.CO;2](https://doi.org/10.1352/0895-8017(2002)107<0455:DCBASP>2.0.CO;2)
- Hastings, R. & Horne, S. (2004). Positive perceptions held by support staff in community mental retardation services. *American Journal On Mental Retardation*, 109(1), 53–62. [https://doi.org/10.1352/0895-8017\(2004\)109%3C53:PPHBSS%3E2.0.CO;2](https://doi.org/10.1352/0895-8017(2004)109%3C53:PPHBSS%3E2.0.CO;2)
- Kowalski, C. et al. (2010). Associations between emotional exhaustion, social capital, workload, and latitude in decision-making among professionals working with people with disabilities. *Research in Developmental Disabilities*, 31(2), 470–479. <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2009.10.021>
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. & Kristensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A. & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire – a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438–449.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.
- Maslach, C. (1982). *Burnout. The Cost of Caring*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*. 3rd ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Meijman, T. F. & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 5–33. Hove East Sussex: Psychology Press.
- Mühler, F. & Hedderich, I. (2013). Gesundheit von Mitarbeitenden der Behindertenhilfe: Review des internationalen Forschungsstands. *Zeitschrift für Heilpädagogik*, 64(11), 471–479.
- Nübling, M., Stöbel, U., Hasselhorn, H.-M., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005). *Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen. Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ)*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Abgerufen am 3.1.2017 von <https://www.copsoq-network.org/assets/Uploads/BUCH-copsoq-dt-baua-2005-Fb1058.pdf>
- Rose, J., Jones, F. & Fletcher, B. (1998). Investigating the relationship between stress and wor-

- ker behaviour. *Journal of Intellectual Disability Research*, 42(2), 163–172. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2788.1998.00115.x>
- Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice. A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G.F. Bauer (ed.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health. A transdisciplinary approach*, 43–68. Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Skirrow, P. & Hatton, C. (2007). 'Burnout' amongst direct care workers in services for adults with intellectual disabilities: A systematic review of research findings and initial normative data. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 20(2), 131–144. <https://doi.org/10.1111/j.1468-3148.2006.00311.x>
-

Anschrift der Autoren

Dipl.-Psych. Florian Mühler

Moltkestraße 22

D-79098 Freiburg

E-Mail: fmuehler@gmail.com

Dr. Katharina Vogt

CH-Zürich