

Belastungen und Ressourcen in der Tätigkeit als Fachmitarbeiter/in für berufliche Integration

BACHELOR-ARBEIT

2019

Autorin

Ferrise, Alessandra

Betreuende Person

Küenzler, Cuno

Praxispartner

Schweizerisches Arbeiterhilfswerk
Kontaktperson: Ehrenzeller, Monica

Diese Arbeit ist vertraulich.

Abstrakt

In der vorliegenden Arbeit wurden mittels einer Mensch-Technik-Organisation-Analyse relevante Belastungen und Ressourcen in der beruflichen Integration von anerkannten Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen erfasst. Als Untersuchungsfeld diente die Abteilung *Co-opera* des Schweizerischen Arbeiterhilfswerks in Bern, die aus insgesamt 30 Beratungs- und Kursleitungspersonen, aufgeteilt auf drei Standorten, zusammengesetzt ist. Aufgrund von Experteninterviews, Beobachtungseinheiten und einem Fragebogen ($N=18$) kann festgehalten werden, dass die Arbeit mit den Zielpersonen sowohl als Belastung wie auch als Ressource wahrgenommen wird. Daneben ist für Beratende die Abhängigkeit von wirtschaftlichen Akteuren sowie für die Kursleitende die Anforderung, schwierige Inhalte verständlich zu lehren belastend. Dazu kommt, dass trotz hohem Einsatz Misserfolg und kleine Lernfortschritte alltäglich sind. Der Austausch im Team, eine flexible Arbeitsgestaltung, Gelassenheit und Humor helfen, die Tätigkeiten dennoch ohne langfristigen negativen Belastungsfolgen zu meistern. Motivierend wirken auch das Wissen, eine sinnstiftende Tätigkeit auszuüben und generell die Freude, Menschen zu begleiten und zu fördern bzw. die Freude am Unterrichten.

Schlagworte: Berufliche Integration, Flüchtlinge, MTO-Analyse, Belastungen, Ressourcen

Anzahl Zeichen: 123'254

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	6
2. Praxispartner	8
3. Migration	10
3.1 Asylverfahren Schweiz	10
3.1.1 Nationales Verfahren	11
3.1.2 Asylverfahren im Kanton Bern	13
3.2 Erwerbstätige Flüchtlinge in der Schweiz und Kanton Bern	15
4. Theoretische Grundlagen zum Thema Arbeit	16
4.1 Verständnis von Arbeit und Arbeitsbedingungen	16
4.2 Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen	17
4.3 Ressourcen	18
4.4 Modelle und Konzepte zum Zusammenhang Belastung-Beanspruchung-Ressourcen ..	19
4.4.1. Belastungs-Beanspruchungskonzept von Rohmert und Rutenfranz (1975).....	19
4.4.2 Job-Demand-Control Model von Karasek und Theorell (1990)	20
4.4.3 Effort-Reward Imbalance Model von Siegrist (1996b)	21
4.4.4 Job-Demand-Ressource Model von Demerouti (2011)	22
5. Methodik	23
5.1 Analysedesign	23
5.1.1 Aufbau der Erhebungsinstrumente	24
5.2 Untersuchungsfeld	26
5.2.1 Ziel der Abteilung.....	26
5.2.2 Umfeld	27
5.2.3 Finanzierung	27
6. Deskriptive Ergebnisse und psychologische Bewertungen	29
6.1 Analyse von Arbeitsdurchläufen	29
6.1.1 Ablauf Arbeitsdurchlauf	29
6.1.2 Psychologische Bewertung	30
6.2 Analyse von Arbeitssystemen	31
6.2.1 Soziales Teilsystem	31
6.2.2 Technisches Teilsystem	32
6.2.3 Arbeitsdurchlauf	33
6.2.4 Probleme, Schwankungen und Störungen	35
6.2.5 Psychologische Bewertung	35
6.3 Analyse von Arbeitsgruppen	37
6.3.1 Arbeitsgruppe	37

6.3.2 Psychologische Bewertung	38
6.4 Bedingungsbezogene Analyse von Schlüssel­­tätigkeiten	39
6.4.1 Schlüssel­­tätigkeit „Beraten“	39
6.4.2 Schlüssel­­tätigkeit „Unterrichten“	40
6.4.3 Weitere Tätigkeiten	41
6.4.4 Psychologische Bewertung	41
6.5 Personenbezogene Analyse	45
6.5.1 Subjektive Bewertung von Belastungen	46
6.5.2 Subjektive Bewertung von Ressourcen	47
6.5.3 Weitere genannte Belastungen und Ressourcen	47
6.5.4 Erkenntnisse zur motivationalen Ressource	48
6.5.5 Psychologische Bewertung	48
7. Diskussion	50
8. Verzeichnisse	53
8.1 Literaturverzeichnis	53
8.2 Abbildungsverzeichnis	55
8.3 Tabellenverzeichnis	55
Anhang	56

*Nicht das liebe ich, was Du bist, nicht das, was Du warst.
Aber Deine Möglichkeiten liebe ich.
(Friedrich Dürrenmatt, Schweizerpsalm)*

Einleitung

Regelmässig ersuchen Menschen in unterschiedlichen Ländern um Asyl. 2018 waren es in der Schweiz 15'255 neue Asylgesuche, wovon ein Viertel Asyl erhielt und rund ein Drittel vorläufig aufgenommen wurde (Staatssekretariat für Migration [SEM], 2019). Sind die Personen im erwerbsfähigen Alter (18-65 Jahre), wird versucht, sie möglichst rasch in den Arbeitsmarkt zu integrieren, um so unter anderem das Sozialhilfesystem zu entlasten. Zudem trägt eine berufliche Tätigkeit der sozialen Integration bei (Gravelmann, 2018).

Erfreulich ist, dass seit dem letzten Integrationsbericht von 2006 die gesamtschweizerische Erwerbsquote bei anerkannten Flüchtlingen von 20% auf 34% gestiegen ist (Bundesamt für Migration, 2006; SEM, 2019). Dies sicherlich auch dank der Vielzahl an Projekten und Massnahmen, die Bund und Kantone seither durchgeführt bzw. lanciert haben. Darunter frühzeitliche Sprachförderung, Verbesserung rechtlicher Grundlagen, Mentoring-Programme oder die seit 2018 lancierten einjährigen, praxisorientierten Integrationsvorlehren, die den Migranten und Migrantinnen beim Einstieg in die hiesige Berufswelt helfen sollen (Bundesamt für Migration, 2008; Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement, Staatssekretariat für Migration, Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung, Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation, 2018). Nicht zu vergessen sind die unzähligen privaten Organisationen, die im gesamten Integrationsprozess der Zielgruppe mitwirken. Die vorliegende Arbeit knüpft hier an und konzentriert sich auf diejenigen Personen, die sich für eine berufliche Integration von anerkannten Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen im Kanton Bern einsetzen. Dazu diente als Untersuchungsfeld die Abteilung *Co-opera* des Schweizerischen Arbeiterhilfswerks in Bern. Die Abteilung setzt sich aus Beratungspersonen und Kursleitenden zusammen, die anerkannte Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene auf ihrem Weg in die berufliche Integration unterstützen. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein besseres Verständnis für das Schaffen, das hinter der Integration dieser Zielgruppe in den Arbeitsmarkt steckt, zu fördern, indem aufgezeigt wird, welchen Belastungen die Mitarbeiter in ihrem beruflichen Alltag ausgesetzt sind und welche Ressourcen den Umgang mit den Belastungen erleichtert. Somit gilt folgende Leitfrage:

Mit welchen Belastungen sind die Mitarbeitenden der Abteilung Co-Opera des Schweizerischen Arbeiterhilfswerks Berns bei der Arbeit für Integration von anerkannten Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen konfrontiert und auf welche Ressourcen greifen sie zur Bewältigung dieser Belastungen zurück?

Arbeitsbelastung wird gemäss der DIN EN ISO Norm 6385 definiert als „die Gesamtheit der äusseren Bedingungen und Anforderungen, die auf den physiologischen und/oder psychologischen Zustand einer Person einwirken“ (S.6). Belastungen sind auf Arbeitsbedingungen zurückzuführen und sind grundsätzlich wertneutral. Sie wirken sich immer auf den Menschen aus. Je nach individueller Bewertung wird die Belastung und die damit verknüpfte Beanspruchung negativ bzw. positiv bewertet, wobei die Bewertung abhängig von den verfügbaren und bewussten Ressourcen ist (Kaufmann, Pornschleger, & Udris, 1982; Rau & Henkel, 2013).

Es wurde eine Mensch-Technik-Organisation-Analyse durchgeführt, womit sowohl ein breites wie auch tiefes Bild der Tätigkeiten als Beratungs- und Kursleitungsperson gezeichnet werden sollte. Nach der Vorstellung des Praxispartners folgt eine kurze Darstellung des Asylwesens Schweiz und spezifisch des Kantons Bern, um das wirtschaftliche und politische Umfeld des Praxispartners aufzuzeigen. Der darauffolgende Theorieblock gibt Aufschluss über den Zusammenhang von Bedingungen, Belastungen, Beanspruchung(sfolgen) und Ressourcen. Die deskriptive Darstellung der Ergebnisse dient schliesslich der Diskussion der Resultate.

2. Praxispartner

Für die vorliegende Arbeit wurde mit der Non-Profit Organisation *Schweizerisches Arbeiterhilfswerk* (SAH), Regionalstelle Bern, zusammengearbeitet. Der 1936 vom schweizerischen Gewerkschaftsbund gegründete Verein setzte sich seit Beginn für bedürftige Arbeiterfamilien ein und war nach Ausbruch des zweiten Weltkrieges auch in der Flüchtlingshilfe aktiv. Als eines der ersten schweizerischen Hilfswerke leistete das SAH ab 1949 internationale Entwicklungshilfe. Als die Asylgesuche nach der Machtübernahme durch das Pinochet-Regime und nach dem Militärputsch in der Türkei sprunghaft angestiegen waren, erlangte auch im Inland die Flüchtlingshilfe einen immer grösseren Stellenwert. Anfangs der 1990er-Jahre übernahm das SAH eine Pionierrolle bei der Entwicklung von Erwerbslosen-Programmen, nachdem die Arbeitslosenzahlen von unter einem Prozent auf über fünf Prozent zugenommen hatten (Schweizerisches Arbeiterhilfswerk [SAH] Schweiz).

2005 erfolgte eine grosse Reorganisation. Seither wird die Auslandsarbeit unter dem Namen *Solidar Suisse* geführt, während für die Inlandsarbeit weiterhin das SAH zuständig ist. Dazu kommt, dass die Organisation ab sofort dezentral geführt wird. Elf eigenständige SAH-Regionalvereine mit insgesamt fast 900 Mitarbeitenden bilden schweizweit die grösste Anbieterin von Erwerbslosen- und Integrationsprogrammen und setzen sich nach wie vor für Flüchtlinge sowie die Integration von Migranten und Migrantinnen ein. Das Einsatzgebiet erstreckt sich über 18 Kantone bzw. 44 Städte (SAH Schweiz).

Der Regionalverein SAH Bern führt einerseits den Bereich *Berufliche und soziale Integration*, der die vorliegende Arbeit jedoch nicht tangiert, und den Bereich *Migration*, dessen Ziel die berufliche Integration von Flüchtlingen in der Schweiz ist. Das Untersuchungsfeld bildet die Abteilung *Co-opera*, die zusammen mit den Abteilungen *Fokus* und *Passepartout* dem Bereich *Migration* untersteht (zum Organigramm vgl. Abbildung 1). Die Abteilung *Passepartout* konzentriert sich, ähnlich einem regionalen Arbeitsvermittlungszentrum, auf die konkreten beruflichen Möglichkeiten und hilft bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen, Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen, Organisation von Praktika und (Lehr-)Stellen etc. Die Abteilung *Fokus* bietet Fachkurse in diversen Bereichen wie Detailhandel, Gastgewerbe, Hauswartung, Pflege oder Reinigung an. In der Abteilung *Co-opera* planen und realisieren Flüchtlinge ihren Berufseinstieg, wobei sie als Teilnehmende während maximal einem Jahr betreut und begleitet werden. Anschliessend kann die Betreuung mit Hilfe von Mentoring-Programmen verlängert werden. Insgesamt arbeiten ca. 100 Mitarbeitende für das SAH Bern, wobei 30 Personen in der Abteilung *Co-opera* tätig sind (SAH Bern).

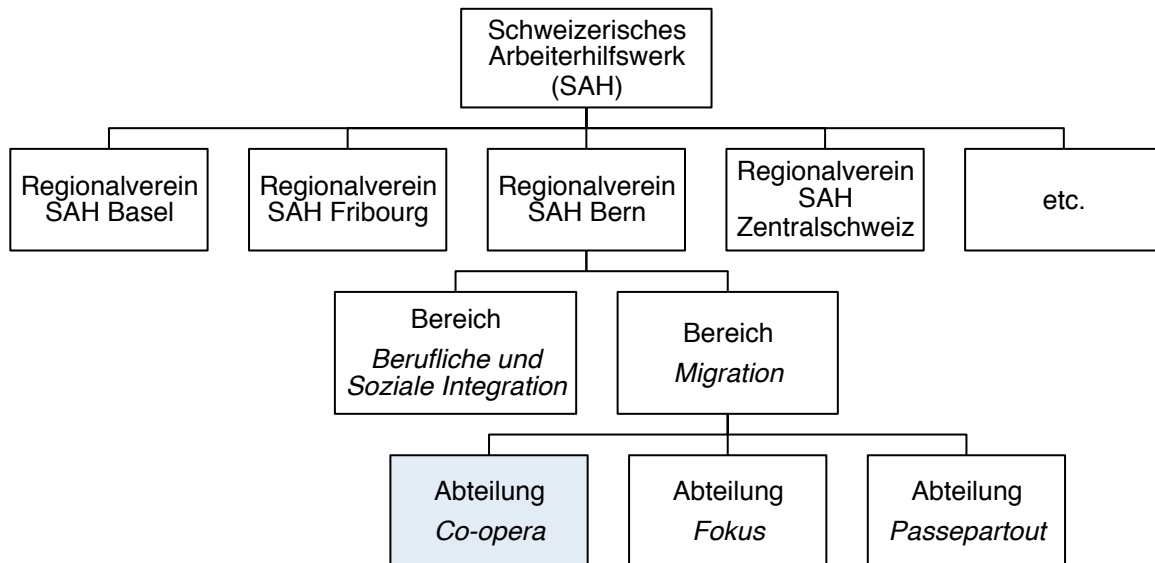


Abbildung 1. Vereinfachtes Organigramm der Non-Profit-Organisation „Schweizerisches Arbeiterhilfswerk“ (eigene Darstellung)

3. Migration

In diesem Kapitel werden Begriffe bezüglich Migration und Asyl erläutert und das nationale Asylverfahren sowie das Asylverfahren des Kantons Bern beschrieben.

Seit Beginn ist die Menschheit in Bewegung. Migration, d.h. Wanderbewegungen von Menschen zwischen Staaten oder innerhalb eines Staates, die zu einem längerfristigen oder dauernden Wechsel des ständigen Aufenthaltsortes der beteiligten Personen führen, wird sowohl durch freiwillige wie unfreiwillige Gründe ausgelöst (Vimentis, n.d.; Weerth, Klein, Schmid & Schmid, 2018). Durch das freiwillige Wechseln von geografischen und sozialen Räumen versuchen Individuen, Familien oder Gruppen „Erwerbs- oder Siedlungsmöglichkeiten, Beschäftigungs-, Bildungs-, Ausbildungs- oder Heiratschancen zu verbessern bzw. sich neue Chancen zu erschließen (...)“ (Oltmer, 2012). Bei der unfreiwilligen Migration verlassen Menschen ihr Aufenthaltsland aus Angst vor Gewalt, die Leben und Freiheit zumeist aus politischen, ethno-nationalen, rassistischen oder religiösen Gründen bedroht (Oltmer, 2012). Gemäss Artikel 1 Absatz 2 der Genfer Flüchtlingskonvention von 1951 gilt jede Person als Flüchtling, „die aus der begründeten Furcht vor Verfolgung wegen ihrer Rasse, Religion, Nationalität, Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe oder wegen ihrer politischen Überzeugung sich außerhalb des Landes befindet, dessen Staatsangehörigkeit sie besitzt, und den Schutz dieses Landes nicht in Anspruch nehmen kann oder wegen dieser Befürchtungen nicht in Anspruch nehmen will; oder die sich als staatenlose infolge solcher Ereignisse außerhalb des Landes befindet, in welchem sie ihren gewöhnlichen Aufenthalt hatte, und nicht dorthin zurückkehren kann oder wegen der erwähnten Befürchtungen nicht dorthin zurückkehren will“ (United Nations High Commissioner for Refugees, 1951, S. 2). Flüchtende Personen haben die Möglichkeit, Asyl in einem anderen Land zu beantragen, wobei es trotz anerkannter Konvention schlussendlich jedem Land selbst überlassen ist, ob es einer flüchtenden Person Asyl gewährt. Die Asylpolitik der Länder kann demnach voneinander abweichen (Franck, 2006).

3.1 Asylverfahren Schweiz

In der Schweiz regelt das schweizerische Asylgesetz Gewährung von Asyl, Rechte der Flüchtlinge und den vorübergehenden Schutz der Geflüchteten sowie deren Rückkehr. Flüchtlinge müssen ein Gesuch, das vom Staatssekretariat für Migration überprüft wird, einreichen, um Asyl zu erhalten. Dabei muss die asylsuchende Person die Flüchtlingseigenschaft nachweisen/glaubhaft machen (Schweizerisches Asylgesetz, 2016).

2018 wurden 15'255 Asylgesuche in der Schweiz gestellt. Rund ein Viertel der Antragstellenden erhielten Asyl, 34,9% wurden vorläufig aufgenommen (SEM, 2019). Jedes Asylgesuch wird individuell geprüft. Seit Anfang März 2019 ist ein beschleunigtes, nationales Asylverfahren in Kraft. Seither ist die Schweiz in sechs Asylregionen unterteilt, in denen die Asylsuchenden registriert und

die Gesuche geprüft werden. Die meisten Verfahren sollen so innerhalb von maximal 140 Tagen abgeschlossen werden (Staatssekretariat für Migration).

3.1.1 Nationales Verfahren

Wird ein Gesuch gestellt, gilt es zu überprüfen, ob die Gründe für das Asylgesuch glaubhaft sind oder ob die Flüchtlingseigenschaft gemäss aktuellem Asylgesetz erfüllt ist. Es wird unterschieden zwischen definitiv und vorläufig aufgenommenen Asylsuchenden. Vorläufig aufgenommen sind Personen, deren Gesuch abgelehnt wurde, jedoch Wegweisungshindernisse existieren (Staatssekretariat für Migration). Gemäss Artikel 83 des schweizerischen Ausländer- und Integrationsgesetz gibt es drei Wegweisungshindernisse, warum jemand nicht weggewiesen werden kann, sondern eine vorläufige Aufnahme erhält:

- **Unzulässigkeit des Wegweisungsvollzugs:** Die Ausweisung ist nicht erlaubt, wenn völkerrechtliche Verpflichtungen der Schweiz verletzt werden.
- **Unzumutbarkeit des Wegweisungsvollzugs:** Die Ausweisung ist nicht erlaubt, wenn beispielsweise im Heimat- oder Herkunftsstaat Krieg herrscht oder eine medizinische Notlage besteht.
- **Unmöglichkeit der Wegweisung:** Die Ausweisung ist nicht erlaubt, wenn beispielsweise keine Transportmöglichkeit ins Herkunftsland zur Verfügung steht (Schweizerisches Ausländer- und Integrationsgesetz, 2019, Art. 83).

Während der Überprüfung des Gesuchs werden die Asylsuchenden in einem Bundesasylzentrum untergebracht. Innerhalb von 21 Tagen werden die Vorabklärungen für die Durchführung des eigentlichen Asylverfahrens abgeschlossen. Dabei gilt es herauszufinden, ob bereits in einem anderen europäischen Staat ein Asylgesuch gestellt wurde. Ist dies der Fall, wird das Dublin-Verfahren eröffnet, wobei die betroffene Person dem Land zugestellt wird, in dem die Person erstmalig registriert wurde. Für alle anderen beginnt das beschleunigte Verfahren. Innerhalb von acht Tagen kann ein erstinstanzlicher Asylentscheid gefällt werden; bei unklarer Faktenlage bzw. falls zusätzliche Abklärungen notwendig sind, kommen die Gesuchstellenden in ein erweitertes Verfahren. Fällt der Entscheid im beschleunigten Verfahren positiv aus, d.h. wird Asyl gewährt, wird die asylsuchende Person einem Kanton zugewiesen, der nun für die weitere Unterbringung und Integration zuständig ist. Kommt es zu einem negativen Entscheid, erfolgt die Wegweisung wenn möglich direkt ab Bundesasylzentrum. Nach Ablauf einer Frist von 140 Tagen übernimmt der zugewiesene Kanton den Vollzug der Wegweisung.

Beim erweiterten Verfahren weist der Bund die Personen einem Kanton zu, der für Unterbringung und Betreuung zuständig ist, solange weitere Abklärungen vorgenommen werden. Das Ziel ist, nach etwa zwei Monaten ein erstinstanzliches Urteil fällen zu können. Nach dem Entscheid bleibt der Kanton bei angenommenen Gesuchen weiterhin verantwortlich für Unterbringung und Integration und bei negativen Befunden für den Vollzug der Wegweisung (SODK, KKJPD, & SEM, 2018). Der

Abbildung 2 kann eine schematische Darstellung des neuen, nationalen Asylverfahrens entnommen werden.

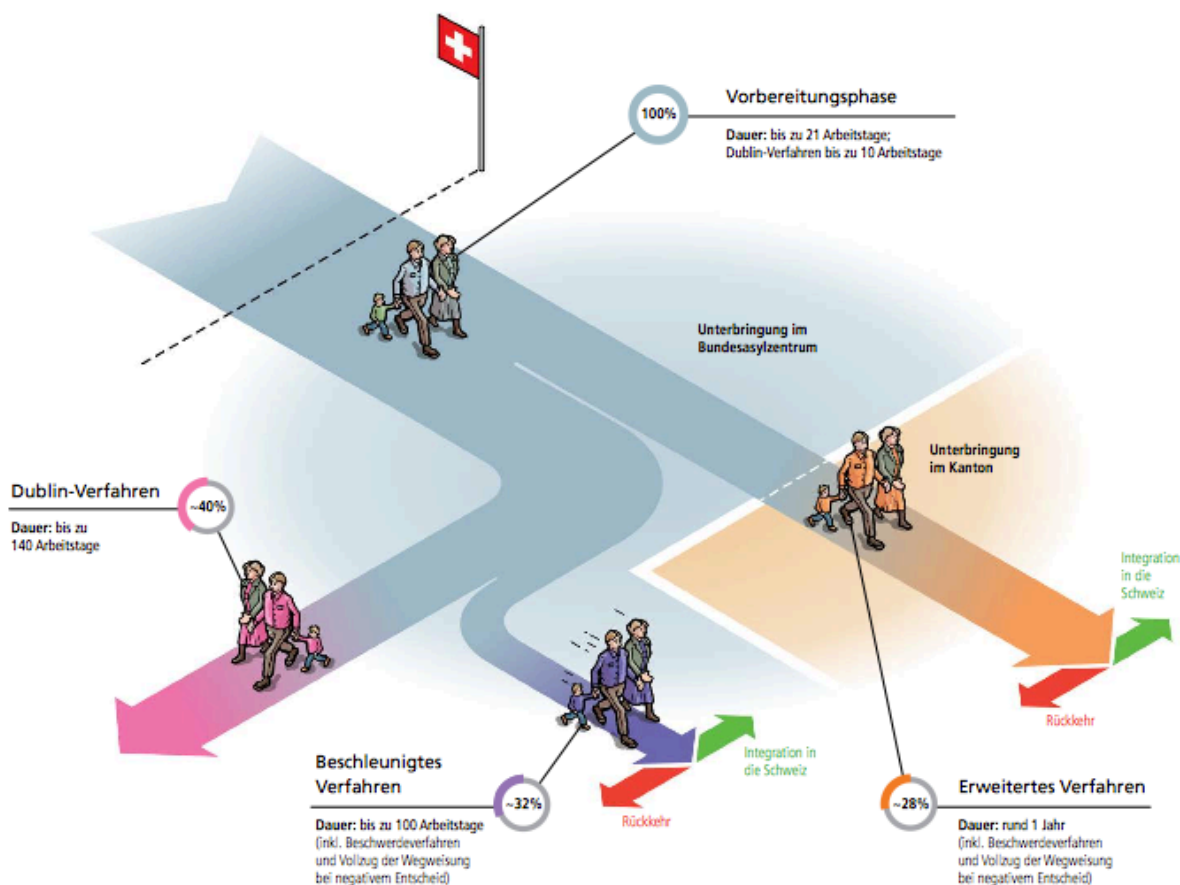


Abbildung 2. Schematische Darstellung des Asylverfahrens gültig ab März 2019 (SODK, KKJPD, & SEM, 2018, S. 1)

Asylbewerbende, die eine Aufenthaltsbewilligung erhalten, werden in 3 Kategorien unterteilt: anerkannte Flüchtlinge, vorläufig aufgenommene Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene. Die Bewilligung und Arbeitsrechte unterscheiden sich je nach Kategorie:

	Aufenthaltsbewilligung	Rechte bezüglich Arbeiten
Anerkannte Flüchtlinge	Ausweis B - auf ein Jahr befristet, kann verlängert werden. - Nach zehn Jahren Aufenthalt in der Schweiz kann eine unbefristete Niederlassungsbewilligung (Ausweis C) erteilt werden.	<ul style="list-style-type: none"> - brauchen für einen Stellenantritt eine Bewilligung. Diese wird vom künftigen Arbeitgeber bei der kantonal zuständigen Behörde beantragt. Ein Stellenantritt darf erst nach Erhalt der Arbeitsbewilligung erfolgen. - freien Zugang zum Arbeitsmarkt des Wohnkantons - können in allen Wirtschaftszweigen arbeiten.
Vorläufig aufgenommene Flüchtlinge	Ausweis F - gilt für maximal 12 Monate, kann um weitere 12 Monate verlängert werden. - Nach fünf Jahren Aufenthalt in der Schweiz können	<ul style="list-style-type: none"> - brauchen für einen Stellenantritt eine Bewilligung. Diese wird vom künftigen Arbeitgeber bei der kantonal zuständigen Behörde beantragt. Ein Stellenantritt darf erst nach Erhalt der Arbeitsbewilligung

	vorläufig Aufgenommene eine Aufenthaltsbewilligung (Ausweis B) beantragen.	<p>erfolgen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - freien Zugang zum Arbeitsmarkt des Wohnkantons - können in allen Wirtschaftszweigen arbeiten.
Vorläufig Aufgenommene	<p>Ausweis F</p> <ul style="list-style-type: none"> - gilt für maximal 12 Monate, kann um weitere 12 Monate verlängert werden. - Nach fünf Jahren Aufenthalt in der Schweiz können vorläufig Aufgenommene eine Aufenthaltsbewilligung (Ausweis B) beantragen. 	<ul style="list-style-type: none"> - brauchen eine von der kantonalen Behörde erteilte Bewilligung zur Erwerbstätigkeit - brauchen für einen Stellenantritt eine Bewilligung. Diese wird vom künftigen Arbeitgeber bei der kantonal zuständigen Behörde beantragt. Ein Stellenantritt darf erst nach Erhalt der Arbeitsbewilligung erfolgen.

Es wird erwartet, dass Migranten und Migrantinnen sich informieren und sich bemühen, sich zu integrieren, d.h. eine lokale Sprache lernen, einer Arbeit nachgehen und am sozialen Leben teilnehmen. Zahlreiche private und staatliche Organisationen unterstützen die Betroffenen mit Programmen und Projekten und bemühen sich, einen chancengleichen Zugang zu gewährleisten (Staatssekretariat für Migration, 2015). Eine dieser Organisationen ist das SAH, das für die vorliegende Arbeit als Praxispartner fungiert.

3.1.2 Asylverfahren im Kanton Bern

Im Kanton Bern sind diverse Akteure für die Betreuung und Integration der aufgenommenen Personen zuständig. Für die Asylsozialhilfe und den Vollzug von Wegweisungen ist die Polizei- und Militärdirektion (POM) zuständig, während die Flüchtlingssozialhilfe und die Steuerung spezifischer Integrationsangebote der Gesundheits- und Führsorgedirektion (GEF) unterliegen. Des Weiteren unterhält der Kanton mit Asylsozialhilfestellen, Flüchtlingssozialdiensten und Integrationsanbietern Leistungsverträge. Insgesamt helfen etwa 13 Partner in oftmals nur einem spezifischen Bereich, wie z.B. der beruflichen Integration, dem Kanton seine Aufgabe im Asyl- und Flüchtlingswesen zu meistern. Abbildung 3 zeigt die Zuständigkeiten verwaltungsexterner Partner (Gesundheits- und Führsorgedirektion [GEF] & Polizei und Militärdirektion [POM], 2016).

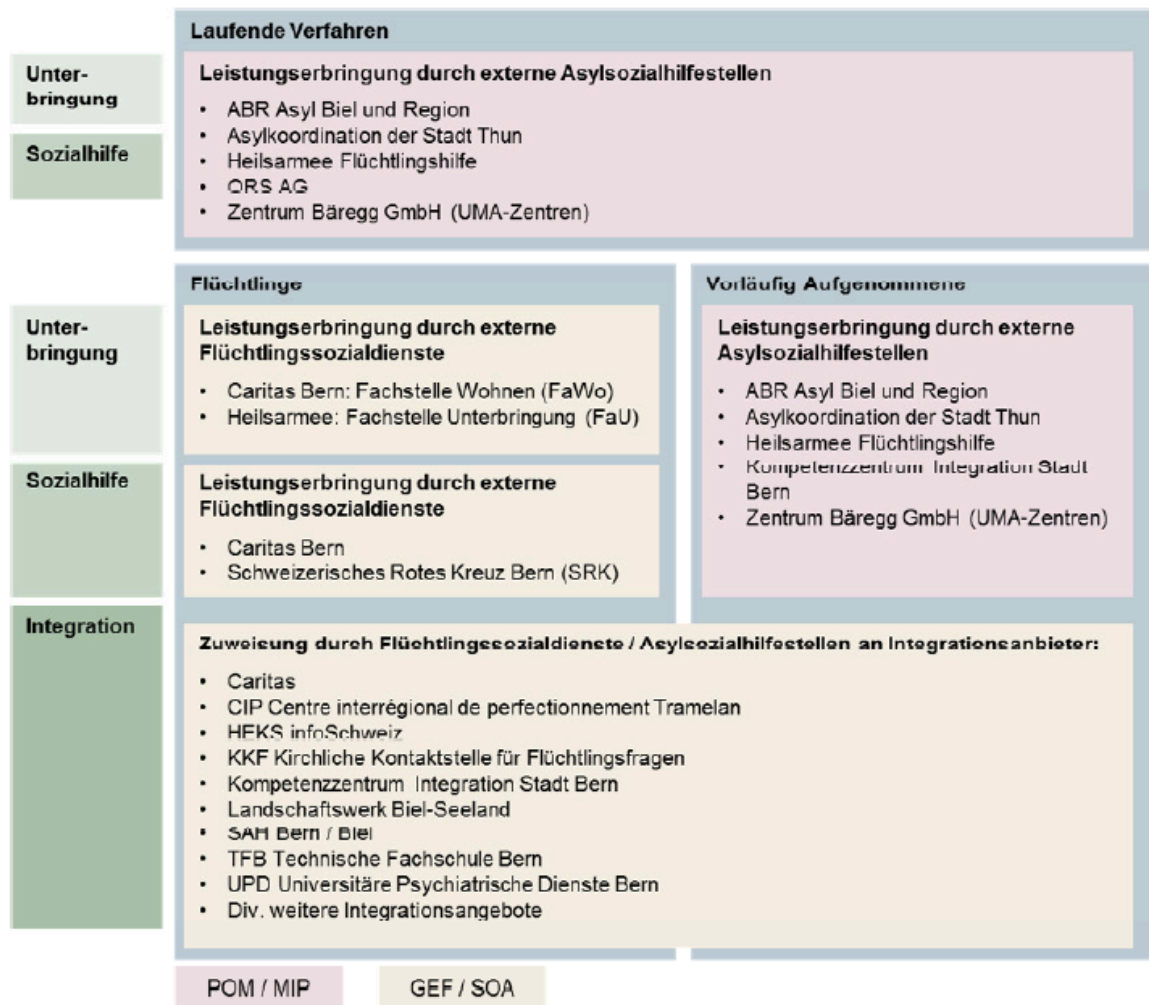


Abbildung 3. Externe Leistungserbringer im heutigen System (GEF & POM, 2016, S. 10)

Aufgrund der Neuerungen auf nationaler Ebene, ist momentan mit dem Projekt *Neustrukturierung des Asylbereichs im Kanton Bern (NA-BE)* ein Bestreben im Kanton Bern im Gange, um auch das kantonale Asylverfahren ressourceneffizienter aufzubauen. Im Gegensatz zum heutigen System wird in Zukunft die externe Zusammenarbeit auf fünf regionale Partner reduziert, aufgeteilt in die Regionen Bern-Stadt und Umgebung, Bern-Mittelland, Berner Jura und Seeland, Emmental-Oberaargau sowie Region Oberland. Jeder dieser Partner muss für jeglichen Bereich der Integration, d.h. Sozialhilfe, Unterbringung, Sprache, berufliche Integration etc., aufkommen (GEF & POM, 2016). Nach einer öffentlichen Ausschreibung, wird ab Mitte 2020 dieser Partner die operative Gesamtverantwortung übernehmen. Für die meisten Organisationen heisst dies, dass deren Leistungsvertrag nur noch bis Dezember 2020 gilt und danach ausläuft (Gesundheit- und Fürsorgedirektion, 2018). Welche Auswirkungen die Neustrukturierung für die Anbieter sowie die Zielgruppe hat, ist noch offen. Cedrik Fröhlich beschrieb die Lage in einem Artikel der Berner Zeitung folgendermassen: „Unterbringung, Integrationsförderung, Sozialhilfe – aktuell lagert der Kanton diese Aufgaben an dreizehn Partner aus. Darunter die Heilsarmee und das Schweizerische Rote Kreuz. Mitte 2020 werden es noch fünf sein. Die Branche steht vor einem brutalen Verdrängungskampf“ (Fröhlich, 2018).

3.2 Erwerbstätige Flüchtlinge in der Schweiz und Kanton Bern

Ende Februar 2019 arbeiteten gesamtschweizerisch von den 56'323 erwerbsfähigen anerkannten Flüchtlingen (24'561) und vorläufig Aufgenommenen (31'762) 19'646 Personen, was einer Quote von 34.9% entspricht. Davon waren 7'985 Personen dem Kanton Bern zugeteilt. Die Quoten innerhalb des Kantons entsprachen etwa dem gesamtschweizerischen Durchschnitt und betragen bei anerkannten Flüchtlingen 32%, bei vorläufig Aufgenommenen 41,5% (SEM, 2019). Bei anerkannten Flüchtlingen hat die Quote sowohl gesamtschweizerisch wie im Kanton Bern seit 2008 zugenommen (Asylstatistiken des Staatssekretariats für Migration, Ausgaben Dezember 2008-2018). Im Integrationsbericht des Bundesamts für Migration von 2006 wurde untersucht, welche Faktoren die (berufliche) Integration von Asylsuchenden beeinflussen. Bei anerkannten Flüchtlingen schienen unter anderem ein tiefer Bildungsstand, schlechte Startbedingungen bezüglich des Spracherwerbs sowie der bis dahin fehlende Anreiz für die Aufnahme einer Erwerbsarbeit (weil der Lohn für niedrig qualifizierte Tätigkeiten meist nicht höher war wie die Sozialhilfeleistungen) zu einer schlechteren Integration beigetragen zu haben. Bei vorläufig Aufgenommenen kamen rechtliche Integrationshemmnisse dazu (Bundesamt für Migration, 2006). Möglicherweise hatten die darauf folgenden Revisionen des Asylrechts positive Auswirkung auf die Erwerbsquote. Auch könnte der Anteil an qualifizierten Personen innerhalb der Asylsuchenden gestiegen sein oder generell eine Verbesserung der Integrationsprogramme in der Schweiz stattgefunden haben.

4. Theoretische Grundlagen zum Thema Arbeit

Arbeit hat zwei Gesichter. Wie zwei Seiten einer Medaille ist Arbeit einerseits eine Last, andererseits wird sie mit Stolz und Befriedigung verbunden. Arbeit wirkt positiv wie negativ auf den Menschen (Semmer & Udris, 2007). Im zweiten theoretischen Abschnitt dieser Arbeit wird nun das Zusammenspiel von Arbeitsbedingungen, Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen beleuchtet. Dazu werden diverse Modelle erläutert.

4.1 Verständnis von Arbeit und Arbeitsbedingungen

„Arbeit ist zielgerichtete menschliche Tätigkeit zum Zweck der Transformation und Aneignung der Umwelt auf Grund selbst- und fremddefinierter Aufgaben mit gesellschaftlicher – materieller oder ideeller – Bewertung, zur Realisierung oder Weiterentwicklung individueller oder kollektiver Bedürfnisse, Ansprüche und Kompetenzen. Erwerbsarbeit (...) vollzieht sich dabei in einem gesellschaftlichen – und damit historisch – bestimmten Rahmen von Austauschbeziehungen (in Geld oder Naturalien) (...)“ (Semmer & Udris, 2007, S. 158). Jede Arbeit ist dabei eingebunden in eine Reihe von Arbeitsbedingungen. Gesellschaftlich-ökonomische Rahmenbedingungen beinhalten z.B. Lohnarbeitsverhältnis und gesetzliche Bestimmungen zu Arbeitszeitregelungen, Beschäftigungsverbote oder Arbeitsschutz etc. Arbeitsumgebungsbedingungen beziehen sich wiederum auf Aspekte wie Arbeitsorganisation, Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung oder soziale Beziehungen bzw. Kooperationsformen im Unternehmen. Abhängig von den Arbeitsbedingungen können sich unterschiedliche *Belastungen* ergeben (Kaufmann et al., 1982). Laut der DIN EN ISO Norm 6385 ist die Arbeitsbelastung „die Gesamtheit der äusseren Bedingung und Anforderungen, die auf den physiologischen und/oder psychologischen Zustand einer Person einwirken“ und wird wertneutral verwendet (S. 6). Kaufmann et al. (1982) benannten einige mögliche Belastungen, ausgelöst von unterschiedlichen Bedingungen, die unter Tabelle 1 aufgelistet sind.

Tabelle 1 Übersicht über Arbeitsbedingungen und möglichen Belastungen (Kaufmann, et al., 1982, S. 19)

Arbeitsbedingungen	mögliche Belastungen
gesellschaftlich ökonomische Rahmenbedingung	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsplatzunsicherheit aufgrund schlechter wirtschaftlicher Lage - Rationalisierungsmassnahmen und deren Folgen für Arbeitnehmenden - Fremdbestimmtheit durch gegebene Herrschaftsverhältnisse
Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalt	<ul style="list-style-type: none"> - allseitige Muskelbelastung - einseitige Muskelbelastung - statistische Muskelbelastung - Konzentration und Aufmerksamkeit - Störungen und Unterbrechungen - Verantwortung - Arbeitsschwierigkeit - Arbeitsumfang - Zeitdruck - Leistungsnormen

	- unklare, widersprüchliche Arbeitsaufträge
Arbeitsmittel Arbeitsplatz	- Handhabbarkeit von Werkzeugen und Bedienelementen - technische Einrichtung - Werkstoffe - Arbeitsplatzabmessungen - Unfallgefahren
Arbeitsumgebung	- Klima - Lärm - Schadstoffe - Beleuchtung
Arbeitszeitorganisation	- Verteilung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit - Nacht- und Schichtarbeit - Überstunden - Gleitzeit
Kooperation und soziale Beziehungen im Betrieb	- Einzelarbeit - Gruppenarbeit - Konkurrenz - Konflikte mit Vorgesetzten oder Kollegen - fehlende Anerkennung und Unterstützung

4.2 Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen

Jegliche Belastungen wirken sich auf den Menschen aus. Sie lösen körperliche und seelische Reaktionen aus und beeinflussen das Verhalten. Anders gesagt: sie bewirken beim Menschen eine *Beanspruchung* (Kaufmann et al., 1982). Wie auch Belastungen ist eine Beanspruchung grundsätzlich wertneutral. Die Beanspruchung ist zunächst nur eine Auswirkung auf den Menschen, wobei erst dessen individuelle Bewertung bestimmt, wie die Beanspruchung erfahren wird (Deutsches Institut für Normung e.V., 2015; Semmer & Udris, 2007). Somit ist die Arbeitsbeanspruchung „(...) die Auswirkung der Arbeitsbelastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten“ (Deutsches Institut für Normung e.V., 1975, S. 1). Wiederum führt die Beanspruchung zu negativen und positiven sowie kurz- und langfristigen *Beanspruchungsfolgen* (Kaufmann et al., 1982). Negative Folgen können unter anderem Ermüdungserscheinung, Monotonie oder Konzentrationsschwäche sein, als positive Folgen gelten z.B. Lernen oder die Erweiterung der Kompetenzen. Kurzfristige Beanspruchungsfolgen sind Beanspruchungen, die im Laufe eines Arbeitstages oder einer Arbeitsschicht entstehen und durch Erholung in der arbeitsfreien Zeit vollständig abgebaut werden. Dazu gehören beispielsweise kurzweilige Ermüdungserscheinungen, Langeweile, Konzentrationsschwäche und akuter Stress. Langfristige Folgen treten permanent oder zumindest über eine lange Zeit auf und beinhalten z.B. Monotonie oder Dauerstress (Kaufmann et al. 1982; Metz & Rothe, 2017). Je nach Autor oder Kontext werden negative Beanspruchungen auch gleichgesetzt mit “Stress“ bzw. negative Belastungen als “Stressoren“ bezeichnet (Glaser & Herbig, 2011; Karasek & Theorell, 1990; Richter & Hacker, 1998).

4.3 Ressourcen

Vorhandene und zugängliche *Ressourcen* des Betroffenen beeinflussen, wie eine Belastung bewertet wird. Sie nehmen also Einfluss auf die Auffassung der Beanspruchung bzw. den Umgang mit Beanspruchungsfolgen.

Gemäss Richter und Hacker (1998) beinhaltet der Begriff der Ressourcen „Komponente, die es erlauben, die eigenen Ziele anzustreben und unangenehme Einflüsse zu reduzieren“ (S. 25). Ressourcen dienen dazu, Probleme (d.h. Aufgaben, Anforderungen, Schwierigkeiten) effektiv und adäquat zu meistern (Petzold, 2012). Ressourcen müssen jedoch wahrgenommen und aktiviert werden, um kurz- oder langfristige Belastungsfolgen verhindern oder zumindest verringern zu können (Semmer & Udris, 2007). Die Wirksamkeit der Ressourcen ist dabei abhängig von der konkreten Aufgabe bzw. Problemsituation (Ducki & Kalytta, 2006). Ducki und Kalytta (2006, S. 33ff.) bezeichnen vier elementare Eigenschaften von Ressourcen:

- **„Individuumszentrierung“**: Ressourcen sind abhängig von der Person und ihren Zielen.
- **„Bewertung und Sinnzuschreibung“**: Ressourcen entstehen durch einen Prozess der Bewertung durch die Person selbst.
- **„Handlungsbezug“**: Es gibt keine generalisierte Wirkung von Ressourcen. Die Wirkung ist abhängig von der konkreten Problemsituation.
- **„Funktionalität“**: Die Person muss die Ressource „aktivieren“, um bestimmte Ziele zu erreichen.

Beispiel: Es müssen 10kg-Mehlsäcke von A nach B verschoben werden. Arbeitnehmer 1 hebt in seiner Freizeit regelmässig Gewichte und macht auch sonst viel Sport. Er sieht die Aufgabe als passendes Training und empfindet am Ende des Tages keinen grossen Schmerz. Arbeitnehmer 2 ist dagegen viel unsportlicher. Für ihn ist die Aufgabe sehr anstrengend und er klagt über starke Rückenschmerzen am Abend. Arbeitnehmer 3 ist zwar auch unsportlich, aber im Gegensatz zum Arbeitnehmer 2 kann er einen Stapler benutzen. Alle drei haben also die gleiche Aufgabe erhalten, bewerten die dadurch entstehende Belastung je nach Ressourcen aber anders und sind mit unterschiedlichen Belastungsfolgen konfrontiert.

Petzold (2012) fasst es wie folgt zusammen: Der Gebrauch von Ressourcen setzt voraus, dass „Ressourcen vom System (d.h. dem Subjekt, dem Team, der Organisation) wahrgenommen werden (perception), basal klassifiziert werden (marking) und aufgrund funktionaler emotiver Bewertungsprozesse (valuation) und kognitiver Einschätzungsprozesse (appraisal) als verfügbare Ressourcen eingestuft werden, sodass sie zugänglich und mobilisierbar sind (resourcing), Erwartungen schaffen und faktisch in möglichst optimaler Weise genutzt werden (acting)“ (Petzold, 2012, S. 8).

Es werden internale (personelle) und externale (situative) Ressourcen unterschieden. Internale Ressourcen sind die individuellen Voraussetzungen, die ein Mensch mit sich bringt, wie Erfahrung, Wissen, Gesundheit etc. Externale Ressourcen sind situationsgegeben, beispielsweise

Handlungsspielraum, Autonomie, soziale Unterstützung (Ducki & Kalytta, 2006; Zapf & Semmer, 2004). Metz und Rothe (2017) unterteilen externe Ressourcen zudem in einerseits aufgabenbezogene bzw. organisationale Ressourcen wie Aufgabenvielfalt, Tätigkeitsspielraum, Qualifikationsnutzung, Lernmöglichkeiten und Mitsprache/Partizipation. Andererseits in soziale Ressourcen wie soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, betriebliche soziale Netzwerke, positives Sozialklima, mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten. Schlussendlich ergibt sich, dass die gleiche Belastung je nach Person, den zur Verfügung stehenden Ressourcen und Zeitpunkt eine unterschiedliche Beanspruchung bewirkt (Rau & Henkel, 2013).

4.4 Modelle und Konzepte zum Zusammenhang Belastung-Beanspruchung-Ressourcen

In der Forschung bestehen diverse Konzepte und Modelle zum Zusammenspiel von Belastung, Beanspruchung und Ressourcen, die unterschiedliche Faktoren in den Fokus rücken. Davon wird nun das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept von Rohmert und Rutenfranz (1975) vorgestellt. Des Weiteren das Job-Demand-Control Model von Karasek und Theorell (1990), das die Thematik Belastung unter Berücksichtigung der Kombination von Anforderungen und Handlungsspielraum betrachtet. Siegrist (1996b) zeigt mit seinem Effort-Reward Imbalance Model (ERI) auf, welcher positive Einfluss immaterielle Belohnungen im Belastungs- und Beanspruchungsgeschehen haben. Abschliessend wird das Job-Demands-Resources Model vorgestellt, das wiederum neben den Arbeitsanforderungen auch die Arbeitsressourcen berücksichtigt (Demerouti, 2011).

4.4.1. Belastungs-Beanspruchungskonzept von Rohmert und Rutenfranz (1975)

Rohmert und Rutenfranz lieferten 1975 mit ihrem Belastungs-Beanspruchungs-Konzept eine erste grundlegende Erklärung. Sie zeigten auf, wie die Arbeitssituation auf die arbeitende Person wirken kann. Auf der einen Seite wirkt die zeitliche Verteilung einer in der Tätigkeit vorhandenen Arbeitsschwierigkeit auf die Belastung. Des Weiteren wird die Belastung durch Arbeitsplatz, Arbeitsmittel, Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung beeinflusst. Die Belastung, die bewältigt werden soll, wird von der Person aktiv verarbeitet oder passiv erduldet. „Im aktiven Fall wird das Verhalten hauptsächlich ein der Belastung angepasstes Leistungsverhalten sein, im passiven Fall ein Reaktionsverhalten, das darauf ausgerichtet ist, die Beanspruchung zu minimieren“ (Rohmert & Rutenfranz, 1975, S. 23). Das Aktivitätsverhalten wird wesentlich von individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten, wie Motivation und Konzentration bestimmt und ist die subjektive Antwort, wie die Person auf die objektiv gegebene Belastung reagiert. Alle objektiven Belastungen führen zusammen mit den Aktivitäten der Person zu individuell unterschiedlichen Beanspruchungen. Dabei können Belastungen einen positiven Effekt haben: Sie können anregen oder zur Verbesserung/ Weiterentwicklung von Kompetenzen führen, wodurch Beanspruchung vermindert wird. Ebenso

können die Belastungen zu Überforderung, Ermüdung etc. führen, vor allem wenn sie langanhaltend sind und die verfügbaren Ressourcen übersteigen (vgl. Abbildung 4)

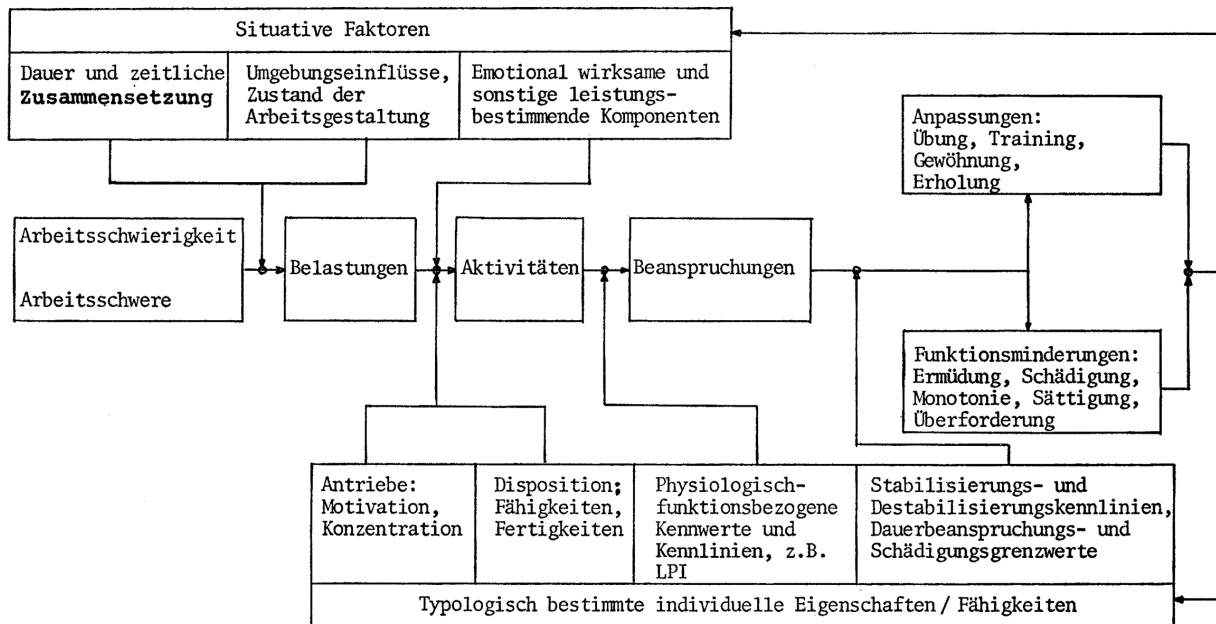


Abbildung 4. Belastungs-Beanspruchungs-Konzept für menschliche Tätigkeiten (Rohmert & Rutenfranz, 1975, S. 24)

4.4.2 Job-Demand-Control Model von Karasek und Theorell (1990)

Das Job-Demand-Control Model setzt zwei Faktoren in Verbindung: die Arbeitsanforderungen und den Handlungsspielraum. Wie Abbildung 5 zeigt, können beide Faktoren hoch bzw. tief ausgeprägt sein, wodurch sich 4 Arten von Jobs ergeben: high-strain jobs, active jobs, low-strain jobs und passive jobs.

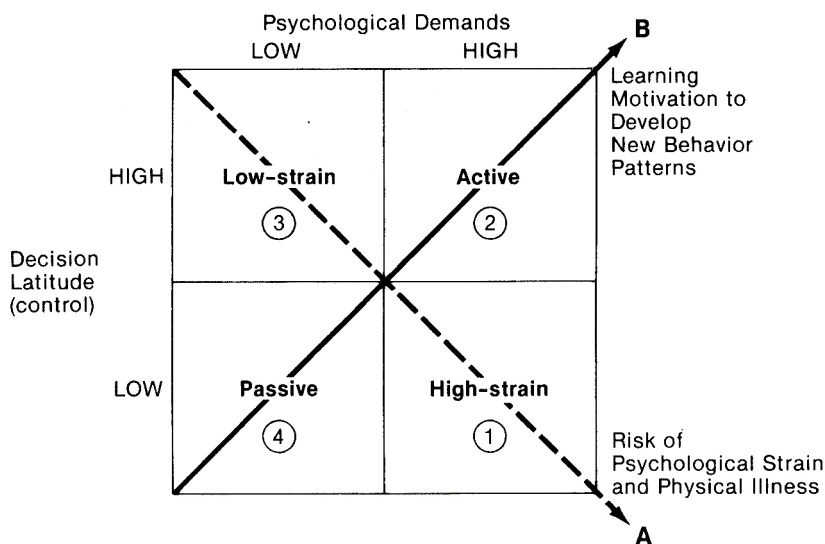


Abbildung 5. Psychological demand/decision latitude model (Karasek & Theorell, 1990, S. 32)

low-strain jobs	Da tiefe/wenige Anforderungen bestehen und gleichzeitig ein grosser Handlungsspielraum herrscht, kann auf Belastungen optimal reagiert werden, weswegen das Risiko negativer Beanspruchungen sehr klein ist.
high-strain jobs	Wegen der hohen Anforderung in Kombination mit einem kleinen Handlungsspielraum bergen, gemäss Karasek und Theorell, high-strain Jobs das grösste Risiko negativer Beanspruchung.
passive jobs	Zwar haben passive Tätigkeiten wie low-strain jobs tiefe Anforderungen, jedoch gleichzeitig auch einen tiefen Handlungsspielraum. Negative Beanspruchung wie Stress ist eher auszuschliessen, jedoch können solche Jobs mit Motivationsverlusten einhergehen.
active jobs	Aufgrund des Zusammenspiels von hohen Anforderungen und grossem Handlungsspielraum würden active Jobs gemäss den Autoren das Lernen und die Weiterentwicklung der Person fördern. Da die Person gefordert jedoch nicht überfordert wird, kommt es zu höheren Leistungen und Zufriedenheit. Negative Belastungen werden aktiv angegangen und können durch den grossen Handlungsspielraum effektiv (auf)gelöst werden.

In diesem Modell nimmt die Motivation von passive zu active jobs zu. Daneben steigt die psychische und physische Belastung von low zu high-strain jobs. Die Autoren kamen zum Fazit, dass es einen grossen Handlungsspielraum braucht, um mit hohen Belastungen optimal umgehen zu können. Dabei bezieht sich der Handlungsspielraum nicht nur auf die eigentliche Arbeitsaufgabe, sondern beinhaltet auch die Freiheit über Pausen selbst zu entscheiden. "It is not only freedom of action in accomplishing in the formal work task that relieves strain; it may also be the freedom to engage in the informal rituals—the coffee break, the smoke break, or even fidgeting—that serve as supplementary tension release mechanisms during the work day" (Csikszentmihalyi, 1975, zitiert nach Karasek & Theorell, 1990, S. 34).

4.4.3 Effort-Reward Imbalance Model von Siegrist (1996b)

Das ERI-Modell oder Modell beruflicher Gratifikationskrisen betont im Gegensatz zu Karasek und Theorell den Einfluss von Belohnung für die geleistete Arbeit (Abbildung 6). Gemäss Siegrist (1996b) kommt es zu einer negativen Beanspruchung, wenn der Aufwand und die dafür erhaltene Belohnung nicht im Gleichgewicht sind. Die Belohnung bezieht sich auf ungerechte Bezahlung, ausbleibende Anerkennung und blockierten Aufstieg. Eine Unausgeglichenheit bzw. Gratifikationskrise besteht dann, wenn die Belohnung trotz hohem Aufwand mickrig ist oder ganz ausbleibt. Somit ist es - nebst genügendem Handlungsspielraum - wichtig, Feedback in materieller oder immaterieller Form zu erhalten.

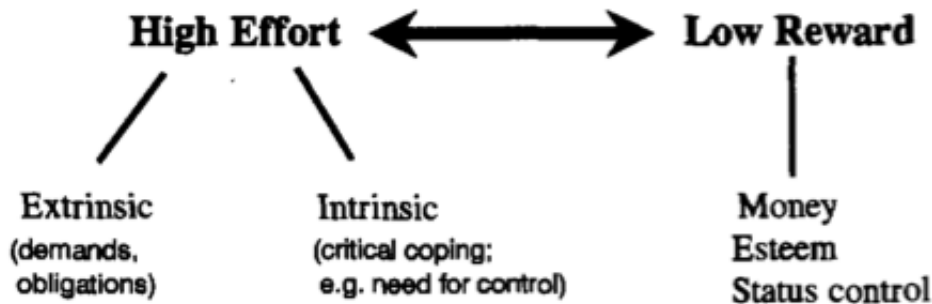


Abbildung 6. Effort-Reward Imbalance Model (Siegrist, 1996a, S. 30)

4.4.4 Job-Demand-Resource Model von Demerouti (2011)

Das Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell entstand bei der Untersuchung von Ursachen für Burnout. Es unterteilt in physische, psychologische, soziale und organisatorische Arbeitsanforderungen sowie Arbeitsressourcen, die sich auf die Organisation, Aufgaben und zwischenmenschlichen Beziehungen beziehen. Arbeitsressourcen haben einen motivationalen Aspekt und sind dazu da, mit den Arbeitsanforderungen fertig werden zu können. Laut dem Modell entwickelt sich ein Burnout aufgrund zweier Prozesse. Erstens führen hohe oder schlecht gestaltete Arbeitsanforderungen langfristig zur Entstehung von Erschöpfung. Zweitens können Gefühle des Scheiterns oder der Frustration auftreten, wenn wegen zu weniger Arbeitsressourcen Arbeitsziele nicht oder nur schwerlich erreicht werden können. Dies wiederum führt zu einer Distanzierung der Arbeit (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Demerouti, 2011). Der Zusammenhang ist auf Abbildung 7 grafisch ersichtlich.

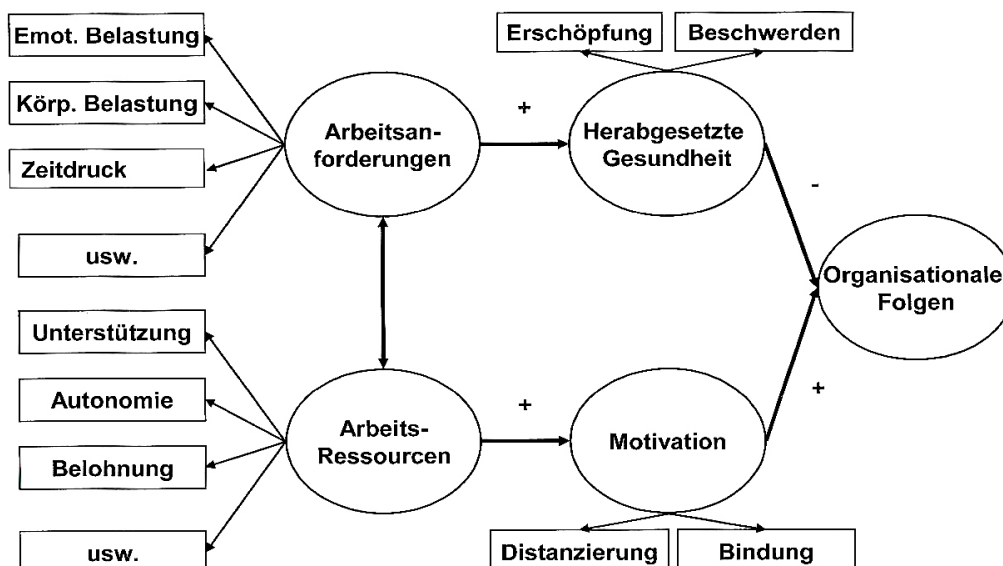


Abbildung 7. Das Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell (Demerouti, 2011, S. 53)

Allgemein lässt sich das Modell so interpretieren, dass Arbeitsressourcen sowohl motivational wirken als auch notwendig sind, um mit Belastungen umzugehen und negative Beanspruchungsfolgen zu minimieren.

5. Methodik

Um die Leitfrage „Mit welchen Belastungen sind die Mitarbeitenden der Abteilung *Co-Opera* des Schweizerischen Arbeiterhilfswerks Berns bei der Arbeit für Integration von anerkannten Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen konfrontiert und auf welche Ressourcen greifen sie zur Bewältigung dieser Belastungen zurück?“ beantworten zu können, ist ein arbeitsanalytischer Zugang, basierend auf der Mensch-Technik-Organisation-Analyse (MTO-Analyse) von Strohm und Ulich (1997), gewählt worden. In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen erläutert.

5.1 Analysedesign

Das Analysedesign richtet sich nach den Schritten der MTO-Analyse. Der Ansatz geht davon aus, dass Systeme aus sozialen und technischen Teilsystemen bestehen. Mensch, Technik und Organisation beeinflussen sich gegenseitig, wobei die Arbeitsaufgabe als Bindeglied wirkt (Ulich, 2005). „Die Arbeitsaufgabe verknüpft einerseits das soziale mit dem technischen Teilsystem, sie verbindet andererseits den Menschen mit den organisationalen Strukturen“ (Ulich, 2005, S. 84). Im Sinne der Ganzheitlichkeit führt die MTO-Analyse Untersuchungen auf den Ebenen Unternehmen, Organisationseinheit, Gruppen und Individuum durch. Dadurch, dass die MTO-Analyse eine Organisation aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet, sollten möglichst alle relevanten Faktoren eruiert werden können, die als Belastung oder als Ressourcen wirken. Dazu werden Dokumentenanalysen, Experten- und Beobachtungsinterviews und ein Fragebogen angewendet. Es sind folgende sechs Analysenschritten durchgeführt worden (Ulich, 2005):

Schritt	Gegenstand	Angewandte Methode
1. Analyse auf der Ebene des Unternehmens	Analyse von Unternehmenszielen und -organisation, Produkten, Personalstruktur, Lohnsystem, Arbeitszeitenmodell etc.	<ul style="list-style-type: none">- Dokumentenanalyse,- Erstgespräch/Experteninterview mit der Abteilungsleitenden
2. Analyse von Auftragsdurchläufen	Analyse von typischen Arbeitsdurchläufen	<ul style="list-style-type: none">- Erstgespräch mit der Abteilungsleitenden,- Experteninterviews mit den Teamleitenden (TLn)- Beobachtungsinterviews an allen 3 Standorten
3. Analyse von Arbeitssystemen	Analyse des sozialen und technischen Teilsystems, technisch-organisatorische Gestaltung, Schwankungen, Störungen etc.	<ul style="list-style-type: none">- Experteninterviews mit den TLn- Beobachtungsinterviews an allen 3 Standorten
4. Analyse von Arbeitsgruppen	Analyse von Möglichkeiten zur kollektiven Regulation von Arbeitsaufgaben etc.	<ul style="list-style-type: none">- Experteninterviews mit den TLn- Beobachtungsinterviews an allen 3 Standorten

5. Bedingungsbezogene Analyse von Schlüsseltätigkeiten	Analyse von Arbeitseinheiten	<ul style="list-style-type: none"> - Experteninterviews mit den TLn - Beobachtungsinterviews an allen 3 Standorten
6. Personenbezogene Arbeitsanalyse	Analyse von Erwartungen an die Arbeit und Wahrnehmung der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten	<ul style="list-style-type: none"> - schriftlicher Fragebogen für Beratungs- (B) und Kursleitungspersonen (KL)

5.1.1 Aufbau der Erhebungsinstrumente

Erstgespräch

Nach telefonischem Kontakt und Mailverkehr wurde Mitte Januar ein Erstgespräch mit der Abteilungsleitenden der Abteilung *Co-opera* am Standort Bern durchgeführt. Dabei wurde das Anliegen vertieft diskutiert und der Vorgang erläutert sowie geklärt, ob es hinsichtlich der Erhebung Einschränkungen gebe. Des Weiteren wurde eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnet (vgl. Anhang A). Dem formellen Teil folgte ein erstes Expertengespräch, wobei die Abteilungsleitende allgemeine Fragen zu Organisation und Auftragsablauf beantwortete. Ein im Vorfeld erarbeiteter Leitfaden diente als Stütze (vgl. Anhang B). Aufgrund der gewonnenen Informationen wurden die weiteren Schritte geplant. Im Anschluss des Gesprächs wurden zudem die Räumlichkeiten besichtigt.

Dokumentenanalyse

Um ein breiteres Wissen über die Abteilung *Co-opera* und über die gesamte Organisation SAH zu gewinnen, wurden mehrere Dokumente deskriptiv analysiert. Die Dokumente sind frei zugänglich und können den Webseiten des SAHs und SAHs Bern entnommen werden.

Experteninterviews

Weitere Experteninterviews wurden mit den Teamleitenden der Profil A-Teams der Standorte Bern, Biel und Thun und der leitenden Person des Profil B-Teams durchgeführt. Das Interview diente einem objektiven Zugang zur Tätigkeit der Beratungs- und Kursleitungspersonen und setzte sich aus Fragen zur Position als Teamleitende, zu den Teamzusammenstellungen, zur Tätigkeit als Beratende bzw. Kursleitende, zum psychologischen Fokus sowie zur technisch-organisationalen Abstimmung zusammen. Der genaue Leitfaden kann dem Anhang C entnommen werden. Jeder Teamleitende wurde zu Beginn des Interviews darauf aufmerksam gemacht, dass die Daten vertraulich und anonym behandelt werden. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 45 Minuten und wurden aufgezeichnet, was die spätere Auswertung erleichterte.

Zur Auswertung wurden die vier Interviews nach den Transkriptionsregeln von Kuckartz (2014) transkribiert. Die fertigen digitalisierten Texte wurden mit dem Programm *Word* einheitlich mit einem fixen Zeilenlayout versehen, als .doc-Datei gespeichert und mehrmals Korrektur gelesen. Für die anschließende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014) wurde ein Kategoriensystem entwickelt, wobei

in einem ersten Schritt aufgrund des Interviewleitfadens deduktiv Kategorien definiert wurden. In einem zweiten Schritt mussten einzelne Kategorien weiter differenziert werden, wodurch das ursprüngliche Kategoriensystem um mehrere induktiv erarbeitete Kategorien erweitert wurde. Für jede Kategorie wurde definiert, welche Bestandteile darunter fallen sollen, ein geeignetes Ankerbeispiel beigelegt und bei Abgrenzungsproblemen Kodierregeln formuliert. Das endgültige Kategoriensystem beinhaltete drei Ebenen mit fünf Hauptkategorien, zwei bis sieben Unterkategorien sowie null bis fünf Subsubkategorien und ist dem Anhang D zu entnehmen.

Beobachtungsinterviews

Da drei Standorte zusammen die Abteilung *Co-opera* bilden, wurde es als wichtig empfunden, Beobachtungseinheiten mit anschliessendem Interview an jedem Standort durchzuführen. Wie sich aus dem Erstgespräch ergeben und sich durch die Experteninterviews bestätigt hatte, machen Beratungsgespräche, Kurslektionen und Teamsitzungen den grössten Teil der Arbeit als Beratungs- bzw. Kursleitungsperson aus. Aus diesem Grund wurden folgende Beobachtungseinheiten mit anschliessenden Interviews durchgeführt:

Was	Wo	Dauer
Teamsitzung Profil B	Standort Bern	ca. 3h
Kurs „Stellensuche“	Standort Bern	ca. 3h (3 Lektionen)
Kurs „Deutschlektion“	Standort Thun	ca. 1,5h (2 Lektionen)
Beratungsgespräch	Standort Biel	ca. 30 Minuten

Für die Beobachtungseinheiten wurde anhand der Daten aus dem Erstgespräch ein Kategoriensystem erstellt. Es erhielt zudem Stichworte zu den Fokusthemen Belastungen (z.B. Arbeitskomplexität, Arbeitsunterbrechungen, Umweltbelastungen), Ressourcen (z.B. Hilfsmittel, zwischenmenschliche Beziehungen, Handlungsspielraum) und Arbeitsgestaltung (z.B. Arbeitsort, Strukturierung der Arbeit, Anforderungsvielfalt), die während der Beobachtung speziell beachtet werden sollten. Die Stichworte stützen sich auf den Fragebogen des Instruments zur stressbezogenen Arbeitsanalyse (ISTA) und auf den Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA). Jede Beobachtungseinheit wurde mit Fragen zur Beobachtung beendet, wobei die/der Beobachtete unter anderem einschätzen sollte, wie typisch die beobachtete Einheit war oder ob die Beobachtung störend war (vgl. Anhang E).

Fragebogen

Die rund 24 Beratenden und Kursleitenden, die in der Abteilung *Co-opera* tätig sind, wurden gebeten einen Fragebogen auszufüllen, um ihre subjektive Sicht bezüglich Belastungen und Ressourcen erfassen zu können. Nebst Fragen zu demografischen Angaben, bestand der Fragebogen aus drei Teilen: (A) 36 Fragen zum Ankreuzen betrafen die Themen Belastungen und Ressourcen und waren eine Zusammenstellung aus Fragen der ISTA-Fragebogen, des Job Diagnostic Survey (JDS) und

des Copenhagen Psychosocial Fragebogens (COPSOQ). (B) Je eine offene Frage wurde zu den individuell grössten Schwierigkeiten der Tätigkeit, den Ressourcen und der Motivation gestellt. (C) Abschliessend sollte mit einer Frage die allgemeine Arbeitszufriedenheit erfasst werden.

Im ersten Teil des Fragebogens wurden folgende Stichworte angesprochen:

- JDS: Anforderungsvielfalt (Frage 1, 2), Bedeutsamkeit der Arbeit (Frage 3), Autonomie (Frage 4), Soziale Beziehungen (Frage 5, 6), Feedback von Mitarbeitenden und Vorgesetzten (Frage 7), Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung (Frage 8-10), Komplexität (Frage 11), Intrinsische Arbeitsmotivation (Frage 12), Erlebte Verantwortlichkeit für die Arbeit (Frage 13), Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten (Frage 14), Zufriedenheit mit dem sozialen Klima (Frage 15-17), Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit (Frage 18)
- ISTA: Zeitdruck (Frage 20), Arbeitsunterbrechungen (Frage 21), Umgebungsbelastungen (Frage 22), Zeitspielraum (Frage 23, 28), Unsicherheit (Frage 24, 29), Handlungsspielraum (Frage 30-33), Partizipation (Frage 34), Kooperationserfordernisse (Frage 35), Einseitige Belastung (Frage 36)
- COPSOQ: Life-Domain-Balance (Frage 26, 27)

Der gesamte Fragebogen liegt dem Anhang F bei. Er wurde mit dem Statistikprogramm *SPSS* sowie qualitativ mit Hilfe des Programms *Excel* ausgewertet.

5.2 Untersuchungsfeld

Als Untersuchungsfeld diente die Abteilung *Co-opera*, welche zusammen mit den Abteilungen *Passepartout* und *Fokus* den Bereich *Migration* im SAH Bern bildet. 30 Arbeitnehmende begleiten anerkannte Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene bei der beruflichen Integration in den schweizerischen Arbeitsmarkt. Das Programm setzt sich aus Bildung, Beratung und Praktika zusammen. Die Teilnehmenden erweitern ihre Sprach- und Handlungskompetenzen und befassen sich intensiv mit ihren beruflichen Interessen und Möglichkeiten.

5.2.1 Ziel der Abteilung

In der Abteilung *Co-opera* plant und realisiert die Zielgruppe ihren Berufseinstieg. Während des Aufenthalts im *Co-opera* besuchen die Teilnehmenden den Deutschunterricht und Lektionen zu den Themen „Dialekt verstehen“, „Bewerbungstraining“, „Computer und Internet“ oder „Informationen zu Arbeit und Beruf“. Möchten die Teilnehmenden Sprachzertifikate in Deutsch erwerben, bietet die Abteilung auch Unterstützung in der Prüfungsvorbereitung an. Im Bereich Beratung und Praktika geht es um die Begleitung bei der beruflichen Orientierung und der Erreichung der beruflichen Ziele.

Die Teilnehmenden werden dazu von Beratungspersonen und freiwilligen Mentorinnen und Mentoren unterstützt.

Die Teilnehmenden werden nach ihrem Deutschniveau unterteilt. Es gibt zwei Profile: Die Mehrzahl der Zielgruppe sind im Profil A, das dem Niveau A1 bis B1¹ entspricht. Teilnehmende des Profils B sprechen die Sprache Deutsch auf Niveau B1-C1¹ und haben häufig einen höheren beruflichen oder schulischen Abschluss. Profil A-Teilnehmende haben jeden Tag Kurslektionen, Profil B-Teilnehmende dreimal pro Woche.

5.2.2 Umfeld

In ihrer heutigen Funktion gibt es die Abteilung *Co-opera* seit 1995. Zu Beginn gab es lediglich den Standort Bern. 2015 wurde ein erstes Mal erweitert, indem ein Standort Biel eröffnet wurde; 2017 kam der Standort Thun dazu. Es werden vorläufig Aufgenommene und anerkannte Flüchtlinge während maximal einem Jahr begleitet. Danach können die Teilnehmenden, wenn nötig und gewünscht von einem Mentor oder einer Mentorin weiter betreut werden. Vor allem die Beratungspersonen stehen in regelmässigem Kontakt mit anderen Anbietern im Flüchtlingsbereich, wie z.B. Caritas, Heilsarmee oder Hilfswerk der evangelischen Kirchen Schweiz (HEKS). Zudem gibt es einen regen Austausch mit Fachhochschulen, Arbeitgebern und den zuweisenden Stellen.

5.2.3 Finanzierung

Die Non-Profit-Organisation ist auf Spenden und öffentliche Beiträge angewiesen. Gemäss des SAH Bern Jahresberichts 2017 bestanden etwa 60% der gesamten Einnahmen aus den Beiträgen des Kantons. Momentan hat das SAH Bern einen Leistungsvertrag mit der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern. Der Vertrag gibt zwar einige Jahresziele vor, die die Abteilungen des Bereichs *Migration* erreichen sollen/müssen – beispielsweise müssen eine bestimmte Anzahl Teilnehmende pro Trimester teilnehmen. Er trägt aber auch zu einer gewissen finanziellen Sicherheit bei. Die Abteilungen müssen regelmässig ein Reporting abgeben, und begründen, wenn Ziele nicht erreicht wurden. Je nach Ziel kann es bei Nicht-Erreichen zu Kürzungen kommen, dies war jedoch in der Abteilung *Co-opera* noch nie passiert.

Mit Einführung des Projekts *NA-BE* Ende 2020 wird das heute bestehende System neu aufgesetzt. Der Kanton möchte nur noch mit fünf regionalen Partnern einen Vertrag eingehen. Jeder dieser Partner organisiert in Zukunft alle Aspekte der Integration. Da sich das SAH Bern seit Jahren nur auf die berufliche Integration konzentriert und auch nicht das nötige Eigenkapital hat, war es der Organisation nicht möglich, sich für eine solche Partnerschaft zu bewerben. Der heutige bestehende

¹ **Hinweis:** Sprachniveauskala nach dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen, der Sprachen in sechs Stufen von A1 (Anfänger) bis C2 (Experte) unterteilt. Beispiel: A1 = Alltägliche Ausdrücke und einfache Sätze verstehen und anwenden, z.B. wo man wohnt, was für Leute man kennt etc. A2 = Alles unter A1, mit einfachen Mitteln die eigene Herkunft und Ausbildung, die direkte Umgebung und Dinge im Zusammenhang mit unmittelbaren Bedürfnissen beschreiben können. B1 = sich einfach und zusammenhängend über vertraute Themen und persönliche Interessengebiete äussern, über Erfahrungen und Ereignisse berichten, Träume, Hoffnungen und Ziele beschreiben und zu Plänen und Ansichten kurze Begründungen oder Erklärungen geben können (<http://www.europaeischer-referenzrahmen.de/sprachniveau.php>)

Leistungsvertrag wird Ende 2020 auslaufen. Welche sonstigen Folgen die Wandlung für den Bereich *Migration* des SAHs Bern hat, kann heute noch nicht vorausgesehen werden. Momentan wird versucht, sich als Subunternehmen bei den Interessenten in Stellung zu bringen und sich als kompetenter Arbeitspartner für berufliche Integration anzupreisen, um so die weitere Finanzierung der Programme gewährleisten zu können.

6. Deskriptive Ergebnisse und psychologische Bewertungen

6.1 Analyse von Arbeitsdurchläufen

Nachfolgend wird der Ablauf eines typischen Arbeitsdurchlaufs aufgezeigt. Zur Bewertung wurden die von Strohm und Ulich (1997) definierten Kriterien zum Arbeitsdurchlauf berücksichtigt.

6.1.1 Ablauf Arbeitsdurchlauf

In der Abteilung *Co-opera* wird nicht typischerweise etwas Materielles hergestellt. Vielmehr werden Teilnehmende (TNn) ein Jahr lang in ihrer beruflichen Entwicklung begleitet. Somit ist der Durchlauf eines Teilnehmenden (TN) der typische Arbeitsauftrag.

Der TN wird von seinem Sozialarbeiter mit Hilfe eines Anmeldeformulars, dem der TN zustimmen muss, beim *Co-opera* angemeldet. Es folgt ein Aufnahmeverfahren, um herauszufinden, ob der TN geeignet ist für das Programm. Diejenigen TNn, die aufgenommen werden, beginnen anschliessend ihren Aufenthalt im *Co-opera*. Nach maximal einem Jahr verlassen die TNn die Abteilung. Findet der TN schon vor Ablauf von 12 Monaten eine Anschlussmöglichkeit, beendet er den Aufenthalt früher. Anschlussmöglichkeiten beinhalten (Vor)Lehren, Studium, Praktika, Kurse etc. Beispielsweise findet ein TN eine Lehrstelle als Bäcker, ein anderer beginnt ein Studium an einer Fachhochschule. Oder es wird während des Aufenthalts festgestellt, dass ein Fachkurs der Abteilung *Fokus* dem TN am meisten entspricht. Abbildung 8 stellt den Arbeitsdurchlauf vereinfacht grafisch dar. Zwischen den zuweisenden Stellen und der Abteilung *Co-opera* sowie zwischen der Abteilung *Co-opera* und den Anschlusslösungen am Schluss gibt es während des Aufenthalts regelmässigen Kontakt. So sind die zuweisenden Stellen an drei Beratungsgesprächen anwesend; Der regelmässige Kontakt zu Arbeitgeber ist wichtig, um unter anderem Möglichkeiten zum Schnuppern, Praktika oder Arbeitsstellen für die Teilnehmenden zu generieren.

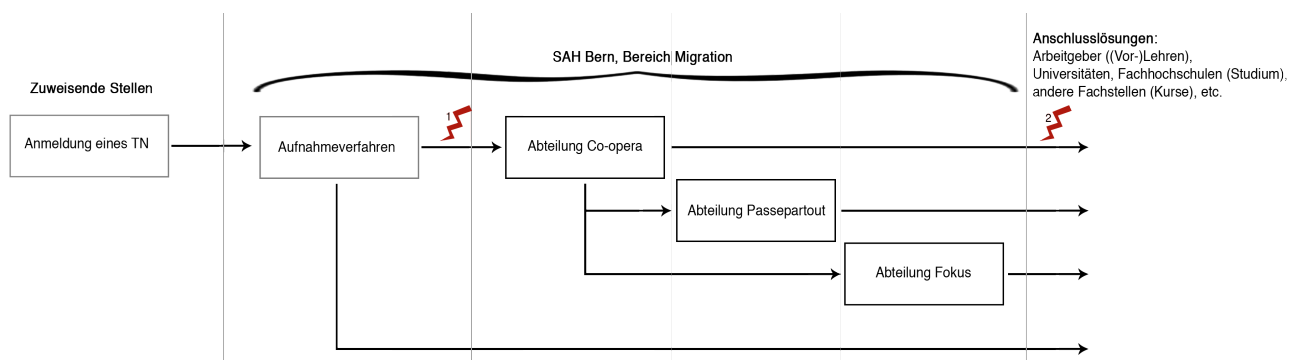


Abbildung 8. Vereinfachte Darstellung des Arbeitsdurchlaufs (eigene Darstellung)

Die Abteilung *Co-opera* hat zum Ziel, den Personen, die an ihrem Programm teilnehmen, bei ihrer beruflichen Entwicklung und Integration in den Arbeitsmarkt zu helfen. Dadurch besteht ein gewisser Druck, Anschlussmöglichkeiten für die TNn zu finden. Die Auswahl der TNn kann einen Einfluss auf

die Erfolgsquote haben. Gleichzeitig ist es wichtig, dass der Arbeitsmarkt Ausbildungs- und Arbeitsmöglichkeiten bietet und Zugänge zu Universitäten und Fachhochschulen offen sind.

6.1.2 Psychologische Bewertung

Strohm und Ulich (1997) definierten mehrere Kriterien zur Bewertung von Arbeitsdurchläufen. Es ist davon auszugehen, dass ein „funktional integrierter Auftragsdurchlauf, der durch wenige, qualitativ hochstehende Schnittstellen sowie gezielte Redundanzen und hohe Planungsqualität gekennzeichnet ist, Hinweise auf die Vollständigkeit von Tätigkeiten und Möglichkeiten der Selbstregulation liefert (...)“ (Ulich, 2005, S. 88).

Der untersuchte Arbeitsdurchlauf weist nur zwei wesentliche Schnittstellen auf: zwischen den zuweisenden Stellen und der Abteilung *Co-opera* sowie zwischen der Abteilung *Co-opera* und den Anschlusslösungen, die jegliche Arbeitgeber, Universitäten, andere Fachstellen etc. beinhalten. Es gibt wenige Teilprozesse, weswegen von einer funktionalen Integration gesprochen werden kann. Innerhalb des Durchlaufes bergen der Bewerberpool beim Aufnahmeverfahren sowie geringe Anschlussmöglichkeiten Schwierigkeiten/Störungen:

Schwierigkeit 1: Bewerberpool

Beschreibung	Die Abteilung <i>Co-opera</i> nimmt Anmeldungen von den zuweisenden Stellen entgegen. Je nach allgemeiner Flüchtlingssituation kann es weniger Bewerbungen geben oder das Niveau der Bewerbenden ist eher tief, was die Chance für erfolgreiche Anschlussmöglichkeiten verringert.
Vorbeugung/Umgang	Die Abteilung <i>Co-opera</i> hat darauf nur begrenzt Einfluss. Aufgrund der aktuellen Flüchtlingssituation gibt es jedoch momentan eher mehr Bewerbungen als Teilnehmerplätze. Somit kann die Abteilung diejenigen Teilnehmenden auswählen, die die grösste Chance auf eine Anschlussmöglichkeit haben.

Schwierigkeit 2: Keine Anschlussmöglichkeiten

Beschreibung	Man ist bemüht, eine Anschlussmöglichkeit für die Zielgruppe zu finden. Dies kann manchmal schwierig sein, weil z.B. keine (bezahlte) Praktika oder Lehrstellen frei sind.
Vorbeugung/Umgang	Der Austausch im Team wird genutzt, um Ideen zusammenzubringen. Bestehende Netzwerke werden gepflegt, Adressen ausgetauscht und neue Betriebe akquiriert. In Biel greifen die Beratungspersonen auch auf die Kontakte der Abteilung Passetout zurück, da sie mit einem deren Mitarbeitenden die Räumlichkeiten teilen.

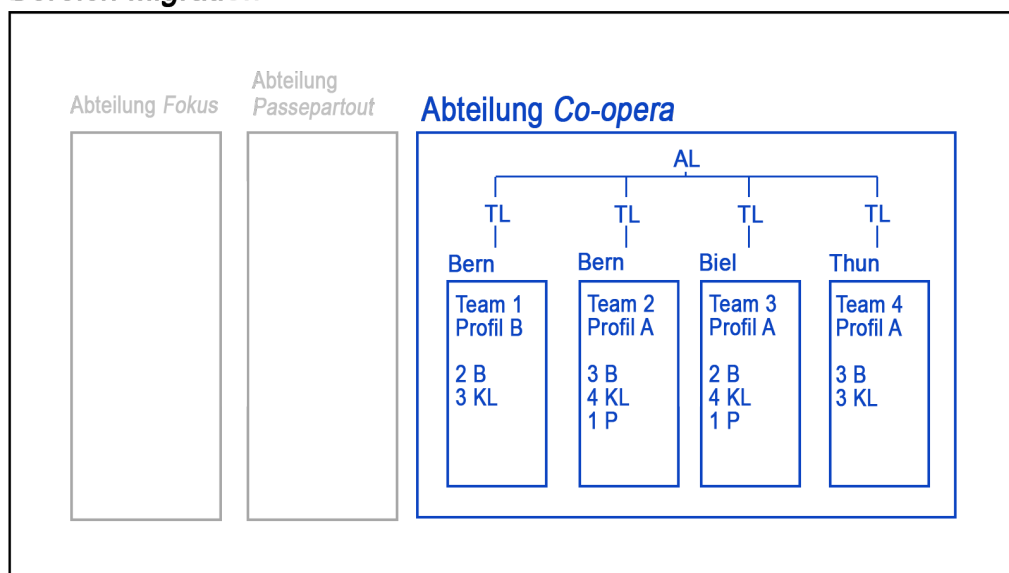
6.2 Analyse von Arbeitssystemen

Es folgt die Analyse des Arbeitssystems, d.h. der Abteilung *Co-opera*. Um einen ganzheitlichen Eindruck zu generieren, werden u.a. Primäraufgabe, Arbeitsorganisation, Teamzusammenarbeit sowie das technische Teilsystem, nach den Kriterien zur Bewertung von Arbeitssysteme von Ulich und Strohm (1997), beleuchtet.

6.2.1 Soziales Teilsystem

In der Abteilung *Co-opera* sind 30 Personen, verteilt auf die drei Standorte Bern, Biel, Thun, angestellt. Es gibt ein Profil B-Team in Bern und je ein Profil A-Team in Bern, Biel, Thun. Jedes Team besteht aus Beratungs- und Kursleitungspersonen. Alle Mitarbeitenden arbeiten im Teilzeitverhältnis. Nebst zwei Praktikanten gibt es mehrere Langzeitmitarbeiter. Zusätzliche Personen im Mandatsverhältnis unterstützen bei Bedarf die Teams (Abbildung 9).

Bereich Migration



Legende: AL Abteilungsleiter/in, TL Teamleiter/in, B Berater/in, KL Kursleiter/in, P Praktikant/in

Abbildung 9. Struktur der Abteilung *Co-opera* (eigene Darstellung)

Die Arbeitsverträge basieren auf einen Gesamtarbeitsvertrag. Es wird ein Fixlohn nach Stellenprozenten bezahlt; im Stundenlohnverhältnis arbeiten nur die Mandatspersonen. Es gibt eine Jahresarbeitszeit, die jeder selbst einteilen kann. Dabei sind die Kursleitenden etwas weniger flexibler als die Beratungspersonen, weil sie an den Stundenplan gebunden sind. Jedoch sind die Kursleitenden frei im Entscheid, wo sie den Unterricht vorbereiten wollen, ob z.B. zu Hause oder im Büro. Wie an der Volksschule haben auch die Mitarbeitenden der Abteilung *Co-opera* 13 Wochen unterrichtsfreie Zeit und müssen ihre Ferien in diese Zeit legen. Die Handhabung ist sehr individuell: Manche arbeiten regelmässig, also auch in den Ferien; Andere arbeiten zwischen den Ferien mehr als ihr Pensum, dafür kompensieren sie die Überzeit in den unterrichtsfreien Wochen.

Im Aufnahmeverfahren entscheiden Teamleitungspersonen mit der Abteilungsleitenden zusammen, welche Bewerbende aufgenommen werden. Die Entscheidung stützt sich unter anderem auf die Empfehlung der Beratungsperson, die das Aufnahmegespräch geführt hat. Im Alltag ist die Teamleitung für das Funktionieren der Teams zuständig und muss regelmässig ein Reporting der Abteilungsleitenden abgeben, welches der Leistungsvertrag mit dem Kanton verlangt. Gemäss den Teamleitenden sind die Beratungs- und Kursleitungspersonen relativ frei in der Gestaltung ihrer Tätigkeit. Die Kursleitenden müssen sich an einen Jahreszeitplan, ein Art Lehrplan, halten, können jedoch frei entscheiden, wie sie das jeweilige Thema gestalten und lehren. Die Beratungspersonen führen und koordinieren ihre Beratungsgespräche selbstständig. Trotz der grossen Selbstständigkeit wird ein reger Austausch innerhalb der Teams, aber auch als Fachaustausch innerhalb der Beratung bzw. Kursleitung gepflegt. Der Austausch ist wichtig, um Ideen auszutauschen, Rückmeldungen zu erhalten und allfällige Probleme oder Schwierigkeiten zusammen zu diskutieren. Gleichzeitig wirkt die Zusammenkunft auch als Ventil, wenn etwas nicht gleich so klappt, wie es soll, oder es ist dazu da, Erfolge miteinander zu teilen. Einmal in der Woche wird eine Teamsitzung durchgeführt. Des Weiteren haben untereinander alle Beratungspersonen einmal pro Monat einen Fachaustausch, für die Kursleitenden findet dieser vier Mal pro Jahr statt. Da die Mitglieder der Teams ihre Büros teilen, gibt es daneben mehr oder weniger informellen Austausch.

6.2.2 Technisches Teilsystem

Sowohl Beratende als auch Kursleitende teilen sich meist zu zweit, dritt oder viert einen Büroraum. In Bern sind die meisten Räume auf 2 Etagen verteilt, ein weiterer Kursraum ist auf einer dritten Etage vorzufinden. In Biel befinden sich alle Räume auf einer einzigen Etage. Speziell ist hier, dass die Abteilung *Passepartout* auch ein Büro hat. Auch in Thun teilt sich die Abteilung *Co-opera* die Räumlichkeiten mit einer weiteren Abteilung, jedoch aus dem Bereich *Berufliche und soziale Integration*. Alle Standorte zeichnen sich durch mehrere Kursräume und Büroräume aus. Dennoch herrscht eher Platzmangel, gerade um Beratungen ungestört abhalten zu können, weswegen eine gewisse Flexibilität und Planung notwendig sind. Die Büros sind mit gängigem Büromaterial ausgestattet, wie Computer, Telefon etc.. Die Kursräume sind entsprechend ihrer Nutzung eingerichtet. So gibt es beispielsweise einen Computerraum (am Standort Thun ist jedoch gerade die Internetverbindung für das Anschauen von Filmen zu langsam). An jedem Standort gibt es einen kleinen Pausenplatz, mit mehr oder weniger üppiger Ausstattung (Kaffeemaschine, Kühlschrank, Abwaschbecken...). An keinem Ort sind übermässige Umweltbelastungen, wie starker Lärm, Gestank oder Hitze angetroffen worden.

Ein wichtiges Instrument ist die interne Datenbank, in der die Informationen zu den Teilnehmenden gespeichert werden. Alle Mitarbeitenden des Bereichs *Migration* haben Zugriff darauf. Dies erleichtert einerseits die Kommunikation innerhalb der Teams, andererseits können die anderen Abteilungen *Passepartout* oder *Fokus* sehen, was der Teilnehmende schon alles gemacht hat, wenn er die

Abteilung wechselt. Innerhalb der Teams werden diese Informationen hauptsächlich persönlich ausgetauscht. Daneben sind E-Mail und Telefon relevante Kommunikationsmittel.

6.2.3 Arbeitsdurchlauf

Während maximal einem Jahr begleiten Beratungs- und Kursleitungspersonen anerkannte Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene in ihrem Prozess zur beruflichen Integration in der Schweiz. Der Prozess läuft wie folgt ab:

(1) Es beginnt mit der Entgegennahme der ausgefüllten Anmeldeformulare, die die zuweisenden Stellen für die potenziellen TNn, mit deren Einwilligung, ausfüllen. Dreimal im Jahr finden solche Aufnahmeverfahren statt. (2) Zu Beginn jedes Aufnahmeverfahrens gibt es eine Infoveranstaltung, bei der die Interessenten erklärt bekommen, was das SAH genau ist. Weil nicht jede zuweisende Stelle die Interessenten gleich detailliert informiert, ist die Informationsveranstaltung wichtig. Die Informationen werden in Gruppen von etwa 15-20 Interessenten weitervermittelt, wobei auch Bilder zu Hilfe genommen werden, damit sichergestellt werden kann, dass alles verstanden wird. (3) Anschliessend folgt ein Kurzgespräch, mithilfe dessen herausgefunden werden soll, ob das Programm von *Co-opera* das Richtige für den Interessenten ist, ob die Person die Zeiten einhalten kann, ob es Kinderbetreuung gibt etc. (4) Alle Interessenten, die diesen Grundanforderungen entsprechen, werden zu einem Aufnahmetest eingeladen. Der Test besteht aus einer 90minütigen Deutschprüfung und einem 15-20minütigen Aufnahmegespräch. Während des Aufnahmegesprächs geht es um die beruflichen Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die der Interessent schon mitbringt. Das Gespräch wird von einer Beratungsperson durchgeführt und folgt einem vorgegebenen Leitfaden. Die Beratungspersonen können ihre Empfehlung bezüglich Zu- oder Absage des Interessenten abgeben. (5) Letztendlich entscheiden jedoch die Teamleitung und die Abteilungsleitende über die Aufnahme ins Programm. (6) Diejenigen Interessenten, die eine Zusage erhalten, werden einem der Beratenden zugewiesen. (7) Bei einem ersten Treffen zwischen Beratendem und neuem TN wird eine Teilnehmervereinbarung unterzeichnet, die Rechte und Pflichten sowie Datenschutzregeln und Hausregeln enthält. Zudem werden im Gespräch alle wichtigen Informationen detailliert gesammelt: Was hat der TN bis jetzt gemacht? Gibt es Diplome oder Zeugnisse? Wo hat der TN schon gearbeitet (im Herkunftsland und in der Schweiz)? Wie ist die familiäre Situation? Gibt es berufliche Zukunftspläne? (8) Dann fängt der TN mit dem Kurs an. (9) Nach einem Monat gibt es ein Zielvereinbarungsgespräch zwischen TN, Beratungsperson und zugewiesenem Sozialdienst. Was der TN im SAH erreichen will, wird schriftlich festgehalten und dient zukünftig als Leitfaden für die Zeit in der Abteilung. (10) Nach sechs Monaten wird wieder zu dritt eine Standortbestimmung durchgeführt. Entweder werden anschliessend Anpassungen gemacht oder, falls die Ziele schon erreicht sind, darf der TN den Kurs beenden. In diesem Fall ist das Standortgespräch gleichzeitig das Abschlussgespräch. Es kann auch vorkommen, dass ein TN schon früher sein Ziel erreichen konnten und damit das Programm frühzeitig beendet. (11) Nach

maximal einem Jahr verlässt der TN die Abteilung. Im besten Fall hat der TN bis dann eine Anschlussmöglichkeit gefunden. Eine Anschlussmöglichkeit kann bedeuten, z.B. eine (Vor-)Lehre zu machen, einen Studiengang zu beginnen, eine Arbeitsstelle anzutreten oder einen Fachkurs zu absolvieren. (12) Manchmal wird eine Nachbegleitung beschlossen; wenn bspw. jemand an eine höhere Fachhochschule geht, wird die Person meistens im ersten Jahr noch von jemandem begleitet, der bei den Aufgaben hilft.

Zeitgleich führen alle aktuellen Teilnehmenden ebenfalls eine Deutschprüfung durch. So sollen Fortschritte erkannt und je nach Ergebnis ein Klassenwechsel vorgenommen werden. So kann beispielsweise ein TN in eine Klasse mit besserem Deutschniveau wechseln, wenn sich seine Sprachkenntnisse verbessert haben. Der Ablauf wird in Abbildung 10 nochmals grafisch dargestellt.



Abbildung 10. Ablauf Durchlauf eines Teilnehmenden (eigene Darstellung)

Während dem Aufenthalt im *Co-opera* haben die Teilnehmenden regelmässig Gespräche mit ihrer jeweiligen Beratungsperson und nehmen am Kursprogramm teil. Dabei halten sich die Beratung und Kursleitung regelmässig über die Fortschritte der Teilnehmenden auf dem aktuellen Stand und tauschen Ideen für geeignete Anschlussmöglichkeiten aus.

6.2.4 Probleme, Schwankungen und Störungen

Geeignete Räumlichkeiten für Besprechungen und Beratungsgesprächen sind an allen drei Standorte nur begrenzt vorhanden. Mehrere Personen teilen sich ein Büro. Ausweichmöglichkeiten wie zusätzliche Sitzungszimmer scheint es im Verhältnis zur Anzahl Mitarbeitender zu wenige zu geben. Die Mitarbeitenden reagieren mit Flexibilität und Rücksichtnahme.

Eine weitere Herausforderung ist der Ausfall einer oder mehrerer Beratungs- oder Kursleitungspersonen aufgrund von Krankheit oder Unfall. Kurzfristig kann die Arbeit der ausgefallenen Person von den anderen Beratenden und Kursleitenden übernommen werden. Dazu gibt es Stellvertretungspläne, die greifen, sobald jemand ausfällt. Bei längerfristigem Ausfall kümmert sich die Teamleitung um eine geeignete Stellvertretung.

6.2.5 Psychologische Bewertung

Für die Bewertung des Arbeitssystems wurden die Kriterien von Strohm und Ulich (1997) berücksichtigt (Tabelle 2).

Tabelle 2 Beurteilung von Arbeitssystemen nach Strohm und Ulich (1997)

Kriterium	Bedeutung	Beurteilung	Begründung
Unabhängigkeit der Organisationseinheit	Ausmass der Unabhängigkeit der Organisationseinheit, um Schwankungen/Störungen am Entstehungsort auffangen und selbst regulieren zu können	MITTEL	Abhängigkeit KL & B = gering-mittel: KL tragen zur Aneignung von Wissen und Fähigkeiten des TN bei, was Auswirkungen auf die „Vermittlungsfähigkeit“ der B hat. Die KL können unabhängig von den Schnittstellen ihre Kurse durchführen.
Einheit von Produkt und Organisation	Ausmass der Identifikation mit dem eigenen Produkt. Besteht eine Einheit von Produkt und Organisation, können Arbeitsergebnisse auf das Arbeitssystem zurückgeführt werden.	MITTEL	Fortschritte z.B. im Deutsch sehen die KL laufend. Beim Erreichen des eigentlichen Ziels (berufliche Integration) ist der Aufenthalt in der Abteilung <i>Co-opera</i> jedoch nur ein Zwischenschritt, weswegen das „Endprodukt“ für die Mitarbeitenden eher weniger ersichtlich ist. (Manche Teilnehmende bleiben auch nach Beenden des Aufenthalts in Kontakt mit Mitarbeitenden.)

Polyvalenz der Beschäftigten	Ausmass der Möglichkeiten der Mitarbeitenden, sich gegenseitig zu unterstützen und zu vertreten. Hohe Polyvalenz kann zur Flexibilität eines Arbeitssystems beitragen.	HOCH	B und KL tauschen sich viel über die Teilnehmenden aus, unterstützen sich gegenseitig und können sich bei Ausfall vertreten.
Technisch-organisatorische Konvergenz	Frage nach der optimalen Abstimmung der technischen und arbeitsorganisatorischen Bedingungen: Inwieweit erfüllt die vorhandene Technik die Anforderungen? Inwieweit wird die vorhandene Technik genutzt?	GUT	Wichtiges Tool ist die Datenbank, die wesentliche Schritte vereinfacht. Wird rege genutzt von allen Mitarbeitenden. KL: Gut ausgestattete Kursräume, wenn auch Verbesserungspotenzial besteht (z.B. bessere Internetverbindung), gutes Unterrichtsmaterial.

Bezüglich der Frage nach dem Ausmass der inhaltlichen Verknüpfung der verschiedenen Teilaufgaben werden die Unterscheidungen von Alioth (1980) berücksichtigt. Alioth (1980, S. 40ff.) unterscheidet folgende Formen des Aufgabenzusammenhangs:

1. Beim **sequentiell-abhängigen Aufgabenzusammenhang** muss der Arbeitsablauf von einer speziellen Stelle programmiert und gesteuert werden. Die Abläufe sind standardisiert, um Systemschwankungen zu minimieren.
2. Beim **prozessual-abhängigen Aufgabenzusammenhang** wird der Arbeitsprozess durch die Technologie reguliert.
3. Beim **reziproken Aufgabenzusammenhang** beruht die Koordination der individuellen Arbeiten auf gegenseitiger Absprache. Entscheide bezüglich der Austauschbeziehungen und Ressourcen sind beim homofunktional reziproken Aufgabenzusammenhang unbedeutend, weil alle die gleiche Arbeit verrichten. Beim heterofunktionalen reziproken Aufgabenzusammenhang sind alle Regulationsentscheide von Bedeutung.
4. Damit beim **gepoolten Aufgabenzusammenhang** ein gemeinsames Ziel erreicht wird, müssen die einzelnen Teilaufgaben jedenfalls bezüglich des Outputs standardisiert werden. Wie beim reziproken Aufgabenzusammenhang wird in homofunktional und heterofunktional gepoolten Aufgabenzusammenhang unterschieden.
5. Beim **isoliert unabhängigen Aufgabenzusammenhang** bestehen grundsätzlich keine Koordinations- und Allokationsentscheide. Die Koordination wird von einer übergeordneten Stelle gewährleistet.

Abschliessend lässt sich zusammenfassen, dass genügend Flexibilität und Handlungsspielraum besteht, um Schwankungen und Störungen lokal gut auffangen zu können. Die Beschäftigten sind qualifiziert, sich gegenseitig zu vertreten, wissen jedoch, dass bei längerfristigem Ausfall eines

Mitarbeitenden eine Vertretung angestellt wird. Die Mitarbeitenden profitieren von guten Arbeitsbedingungen, die grosse Flexibilität und Entscheidungsfreiheit in der Gestaltung von Arbeitszeiten und Arbeitsinhalt vorsieht. Bezogen auf die Arbeitsgestaltung sind zu wenige Räumlichkeiten für Besprechungen und Beratungen zu beklagen, was hinderlich sein kann. Darauf reagieren die Mitarbeitenden mit Flexibilität und erhöhtem Aufwand für Absprachen. Beim untersuchten System scheinen die Tätigkeiten als Beratender bzw. Kursleitender eigenständige Prozesse zu sein, die jedoch auf einander abgestimmt werden müssen. Aus diesem Grund handelt es sich um einen heterofunktional reziproken Aufgabenzusammenhang.

6.3 Analyse von Arbeitsgruppen

Es folgt die Beschreibung und Analyse der Arbeitsgruppen. Die Bewertung orientiert sich an der Unterteilung von Webber (1999, zitiert nach Schüpbach, 2016), welcher die Gruppenarbeit nach Grad der Partizipation und nach Ebene der Managementaufgaben der Gruppe aufgliedert.

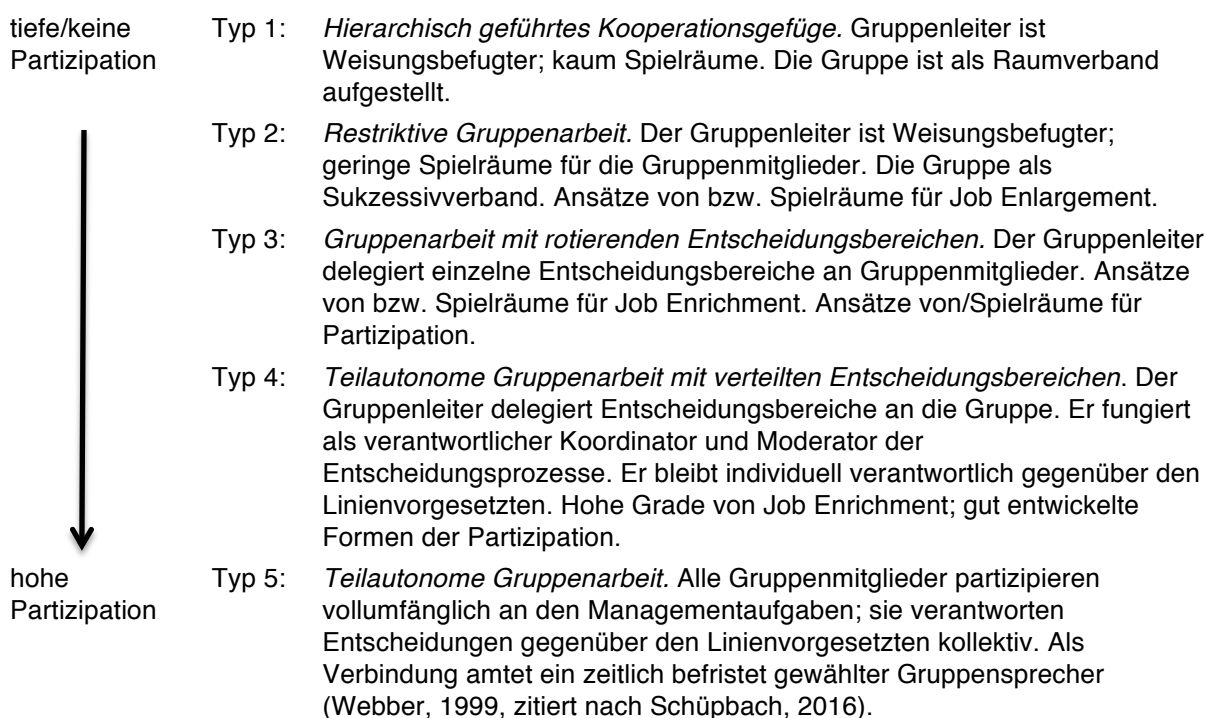
6.3.1 Arbeitsgruppe

Die untersuchte Abteilung besteht aus vier Teams, die je aus Beratungs- und Kursleitungspersonen zusammengesetzt sind. Beratende und Kursleitende unterstehen einer Teamleitung, die nebst der Teamleitungsfunktion wenige Prozente als Beratungs- oder Kursleitungsperson tätig ist. Den Teams vorstehend ist die Abteilungsleitende. Den Gruppen gemeinsam ist, dass alle Mitarbeitende im Teilzeitverhältnis angestellt sind. Die meisten Beratungs- bzw. Kursleitungspersonen kommen aus der Sozialarbeit oder haben einen pädagogischen Berufshintergrund und können auf mehrere Jahre Berufserfahrung zurückgreifen. Sie sind für die operativen Arbeiten zuständig und relativ frei in der Arbeitsgestaltung. Kursleitende müssen sich an einen Jahreszeitplan halten; können aber selbst entscheiden, wie sie den Unterricht gestalten wollen. Beratungspersonen können auf ein Beratungshandbuch zurückgreifen. Wenn jemand ausfällt, können sich die Teammitglieder grundsätzlich gut vertreten. Für Kursleitende bestehen Stellvertretungspläne. Grundsätzlich organisieren sich die Beratenden und Kursleitenden untereinander. Da es jedoch einen regen Austausch innerhalb eines Teams gibt, ist anzunehmen, dass auch der Austausch zwischen Teamleitung und Beratung bzw. Kursleitung gross ist und vieles in Absprachen entschieden wird. In den Teams werden eher flache Hierarchien gelebt und auf Augenhöhe kommuniziert. Eine offene, transparente Kommunikation steht im Zentrum. Der formelle Austausch ist sehr intensiv. Es gibt wöchentliche Teamsitzungen und mehrmaligen Fachaustausch der Beratung bzw. Kursleitung. Informeller Austausch findet statt, unterscheidet sich jedoch zwischen den einzelnen Beziehungen: Manche pflegen einen stärkeren, andere einen weniger ausgeprägten informellen Kontakt. Die Teamleitenden vertrauen ihren Mitarbeitenden und lassen ihnen einen relativ grossen Handlungsspielraum bezüglich ihrer fachlichen Tätigkeit als Beratungs- oder Kursleitungsperson.

Jeder Mitarbeitende hat eine Jahresarbeitszeit einzuhalten, kann diese jedoch selbst einteilen. Dabei sind die Beratungspersonen etwas flexibler als die Kursleitenden, weil diese zu bestimmten Lektionen anwesend sein müssen. In Biel ist es jedoch den Kursleitenden frei überlassen, wo sie die Lektionen vorbereiten.

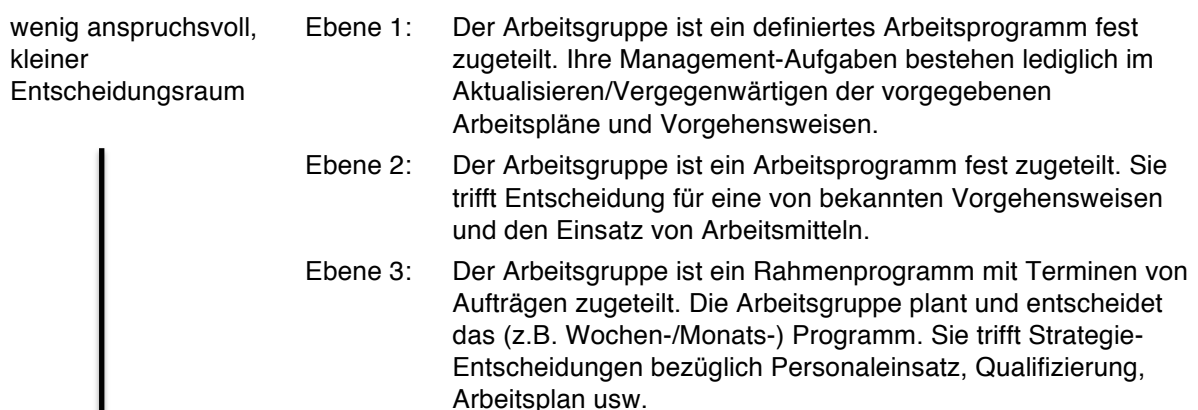
6.3.2 Psychologische Bewertung

In der Analyse der Arbeitsgruppen wurde untersucht, um welchen Typus von Gruppenarbeit es sich handelt, wobei die Unterteilung von Webber (1999, zitiert nach Schüpbach, 2016) als Grundlage diente. Webber unterscheidet Gruppenarbeit einerseits nach Grad der Partizipation und andererseits nach Ebene der Managementaufgaben der Gruppe.



Mit zunehmender Partizipation kann angenommen werden, dass die intrinsische Motivation und Sozialkompetenz steigen, gleichzeitig die Tätigkeit auch anspruchsvoller wird.

Die zweite Unterscheidung betrifft die Aufteilung der Managementaufgaben in der Gruppe:





sehr anspruchsvoll,
grosser
Entscheidungsraum

Ebene 4: Die Arbeitsgruppe übernimmt zusätzlich zu den Aufgaben auf Ebene 3 die Koordination mehrerer Teilprozesse mit vor- und nachgelagerten Prozess-Schritten.

Ebene 5: Die Arbeitsgruppe übernimmt zusätzlich zu den Aufgaben auf Ebene 4 die Planung, Entwicklung und Einrichtung neuer Arbeitsprozesse (Webber, 1999, nach (Schüpbach, 2016)).

In der täglichen Arbeit ist die Teamleitung der Koordinator, der den Beratenden und Kursleitenden einen grossen Handlungs- und Entscheidungsspielraum in deren Tätigkeit als Beratungs- bzw. Kursleitungsperson überlässt. Wenn auch gewisse Aspekte vorgegeben sind, können alle Mitarbeitenden Inputs äussern. Jedoch bleibt die Verantwortung bei den Teamleitenden. Bezüglich der Gestaltung der täglichen Arbeit haben die Mitarbeitenden viele Freiheiten. Die Arbeitsgruppen agieren zudem sehr autonom. Daraus lässt sich schliessen, dass es sich um teilautonome Gruppenarbeiten mit verteilten Entscheidungsbereichen handelt, bei einer mittleren Anteilnahme der Managementaufgaben.

6.4 Bedingungsbezogene Analyse von Schlüsseltätigkeiten

Ein Grossteil der Abteilung *Co-opera* sind Fachpersonen für berufliche Integration, also Beratende und Kursleitende. Die jeweiligen Schlüsseltätigkeiten „Beraten“ bzw. „Unterrichten“ werden verbunden durch weitere Tätigkeiten, die zwar einen kleineren Teil ausmachen, dennoch wichtige Funktionen haben. In diesem Kapitel werden die Schlüsseltätigkeiten analysiert und bedingungsbezogen bewertet, d.h. das Arbeitshandeln und dessen Auswirkungen auf den Menschen werden objektivierend dargestellt. Dazu werden die ISTA- und FAA-Verfahren zur Bewertung angewandt.

6.4.1 Schlüsseltätigkeit „Beraten“

Für Beratungspersonen gestaltet sich der Alltag hauptsächlich aus der beratenden Tätigkeit. Regelmässig werden mit den Teilnehmenden zu zweit Gespräche durchgeführt, wobei Prüfungsergebnisse, Fortschritte und das weitere Vorgehen thematisiert werden. Die Beratungsgespräche finden am jeweiligen Standort statt und dauern je nach Thema, Teilnehmenden und Zeitpunkt unterschiedlich lang. Man ist bemüht, eine ruhige, lockere Atmosphäre für den Teilnehmende zu schaffen. Daneben begleiten Beratungspersonen die Teilnehmenden zu wichtigen Treffen, wie beispielsweise die Unterzeichnung des Arbeitsvertrages. Bei der Begleitung der Teilnehmenden stehen bezüglich der Zusammenarbeit unterschiedliche Themen und Herausforderungen im Fokus. Einerseits ist es notwendig, die Balance zu finden zwischen Vorgaben machen und gleichzeitig den Wünschen der Person gerecht zu werden. Oftmals stimmen Vorstellungen der Teilnehmenden nicht mit der Realität überein. Hier ist es die Aufgabe der Beratungsperson den Teilnehmenden aufzufangen. Eine der Herausforderungen sind beispielsweise „Abstiegsberatungen“ bei Hochqualifizierten, wenn gut ausgebildete Teilnehmende nicht das

ausüben können, was sie gelernt haben, weil es keine Gleichwertigkeitsanerkennungen gibt, der Numerus Clausus den Zugang zum Studium verwehrt oder aufgrund der Fachrichtung keine Arbeitsstelle gefunden werden kann. Bezüglich weiblichen Teilnehmenden gibt es immer wieder Mütter, die ein grosses Potenzial mitbringen, jedoch momentan die Chance auf eine Ausbildung nicht nutzen können, weil sie die Ressourcen nicht haben, z.B. weil sie alleinerziehend sind. Andererseits haben Beratende täglich mit Menschen zu tun, die sich sprachlich weniger geschickt oder schlecht ausdrücken können. Schlussendlich sind die Beratungen auch eine Gelegenheit, die Teilnehmenden kennenzulernen. Dafür müssen die Beratenden sich auf den Menschen einlassen und ihm zuhören. Über Fortschritte und die aktuelle Situation des Teilnehmenden führen die Beratungspersonen eine Art Protokoll. Sie aktualisieren laufend die Teilnehmerliste, die jeweils in den Teamsitzungen besprochen wird. Die Teilnehmerliste hat zum Zweck, dass auch der Rest vom Team, über die Situation der Teilnehmenden informiert ist. Die Beratungspersonen führen zudem Aufnahmegespräche im Aufnahmeprozess durch. Wichtige Meilensteine im Aufenthaltsjahr der Teilnehmenden sind Zielvereinbarungs-, Standort- und Abschlussgespräch, welche jeweils von den Betreuungspersonen geführt werden. Des Weiteren ist die Akquise neuer Arbeitgeber und Praktika-Partner ein wichtiger Teil. Dazu gehört auch das generelle Pflegen von bestehenden Netzwerken.

6.4.2 Schlüsseltätigkeit „Unterrichten“

Kursleitende sind als Lehrpersonen tätig und unterrichten unterschiedliche Schwerpunkte, wie Deutsch, Mathematik, Dialekt verstehen, Informatik etc. Sie folgen dabei einem Jahreszeitplan, können aber die Lektionen nach ihrem Geschmack gestalten. Sie bereiten die Lektionen selbstständig vor, wobei es auch vorkommen kann, dass zwei Kursleitende einen Unterricht gemeinsam durchführen. In einem Kurs sind durchschnittlich 15 Teilnehmende, die unterschiedliche Sprach- und Bildungsniveaus haben. Gleichzeitig kommen sie oftmals aus Frontalunterrichtssystemen und tragen psychische und/oder physische Lasten mit sich. Die Kursleitung muss in der Lage sein, den Unterricht so zu gestalten, dass der Inhalt verständlich wird. Weitere Herausforderungen zeigen die beiden folgenden Beispiele aus den Beobachtungsinterviews.

Beispiel 1

Im Unterricht „Stellensuche“ können TNn vom Profil B während drei Lektionen pro Woche ihre Zukunft „organisieren“. D.h. dass beispielsweise die TNn Bewerbungsbriefe formulieren oder ihre Bewerbungsmappe zusammenstellen. Bei anderen steht die Anmeldung für einen Studiengang im Fokus oder die Suche nach einem Arbeitgeber, der noch eine Lehrstelle anbietet etc. Den TNn stehen während den Lektionen Beratungs- und Kursleitungspersonen zur Seite. Jeder Beratende und Kursleitende ist meist für 2-3 TNn zuständig. An diesem Nachmittag half KL1 der TN1 beim Formulieren eines Motivationsschreibens. Zwei weitere TN brauchten Hilfe bei der Anmeldung an einer Fachhochschule. Die KL1 wechselte mehrmals zwischen den TNn hin und her.

Beispiel 2

Im Deutschunterricht einer Profil A-Klasse hat jeder TN einen Katalog von Grammatikaufgaben. Da jeder TN andere Grammatikschwächen hat, gibt es im Raum ein Flipchart-Plakat, das die TNn in drei Gruppen unterteilt. In jeder Gruppe sind andere Grammatikübungen aufgereiht. Gruppe 1 soll beispielsweise mit den Übungen auf Seite 20 beginnen und danach Seite 32-36 und 50-52

durchführen. Gruppe 2 beginnt mit Seite 12-16, 25-24, 36-40. etc. Die Gruppen sind mit unterschiedlichen Farben gekennzeichnet. Zudem steht unter jeder Gruppe der Name des TN. Theoretisch sollte so klar verständlich sein, wer welche Übungen machen muss. Die Kursleitende ging im Kreis herum und musste mehrere TNn korrigieren, weil sie die falsche Übungen machten. Die Erklärung des Systems schien wiederholt stattzufinden. Dennoch blieb die Kursleitende stets ruhig und geduldig. Im Interview im Anschluss der Beobachtung bestätigte die Lehrperson, dass sie wiederholt etwas erklären muss, das eigentlich schon mehrmals erklärt wurde, wie eben z.B. der Grammatikübungsplan.

6.4.3 Weitere Tätigkeiten

Nebst der Beratung und dem Unterrichten nehmen Beratungs- und Kursleitungspersonen regelmässig an Teamsitzungen teil, weswegen auch das als Teil ihrer Schlüsseltätigkeit betrachtet wird. An den Teamsitzungen werden aktuelle Traktanden behandelt, wobei die Besprechung der Teilnehmerliste ein wichtiger Punkt ist. Die Teilnehmerliste beinhaltet jeweils den aktuellen Stand aller Teilnehmenden, z.B. ob eine Person ein Praktikum machen möchte oder nicht. Dabei werden auch Erfahrungen und Eindrücke ausgetauscht, die man mit dem jeweiligen Teilnehmenden gemacht oder gesammelt hatte. Also beispielsweise, empfindet KL₁, dass TN_{xy} ziemlich lustlos wirkt im Deutschunterricht, wohingegen KL₂ den gleichen Teilnehmenden in dessen Unterricht als sehr motivierend beschreibt etc.. Es werden nicht immer alle Teilnehmenden besprochen. Die Teambesprechungen scheinen zudem auch ein wichtiges Ventil für den Abbau von Frustration zu sein. Und genauso sind die Sitzungen wichtig für den Austausch von erfolgreichen Entwicklungen.

Beispiel 3

Nach der Pause versammelte sich das Team wieder im Sitzungsraum. Während ein Teammitglied noch draussen am Telefonieren war, machten die anderen weiter mit der Traktandenliste. Kurz darauf stiess das letzte Teammitglied dazu. Die Person erzählte fassungslos und erstaunt, dass einer ihre TNn leider nicht den vorgesehenen Platz in einem Programm bekommen habe. Die Teamleitende fragte, ob man darüber reden soll, was dann auch getan wird. Jeder schien genauso erstaunt zu sein und zeigte grosse Anteilnahme.

6.4.4 Psychologische Bewertung

Zur Analyse der Schlüsseltätigkeiten wurden Kriterien des ISTA- und FAA-Verfahrens hinzugezogen. Der Fragebogen zur Arbeitsanalyse dient der Erfassung von Arbeitsanforderungen und konzentriert sich auf die Bereiche Informationsaufnahme, Arbeitsausführung, arbeitsrelevante Beziehungen und Umgebungseinflüsse (Frieling, 1999).

Das Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse ist ein Verfahren zur Abschätzung von Belastungsschwerpunkten. Es hat zum Ziel, Merkmale zu benennen, die einer negativen Belastung entsprechen, also stressfördernd wirken sowie Ressourcen aufzudecken (Semmer, Zapf & Dunckel, 1999). Gemäss Semmer et al. (1999) können drei Arbeitsplatztypen unterschieden werden:

- **Arbeitsplatztyp 1** weist hohe Belastungen bei kleinem Handlungsspielraum und mittlerem Niveau der Arbeitsinhalte auf.

- **Arbeitsplatztyp 2** weist hohe Belastungen aber bei grösserem Handlungsspielraum und höherem Niveau der Arbeitsinhalte auf.
- **Arbeitsplatztyp 3** weist keine besonderen negativen Belastungen bei kleinem Handlungsspielraum und niedrigem Niveau der Arbeitsinhalte auf.

Arbeitsplatz 1 ist die günstigste Konstellation für das Auftreten von negativen Beanspruchungen. Bei Arbeitsplatz 3 scheinen negative Beanspruchungsfolgen weniger im Zentrum zu stehen, jedoch kann er mit einer verringerter Arbeitszufriedenheit einhergehen. Am Arbeitsplatztyp 2 sind zwar hohe Belastungen vorzufinden, jedoch scheint das Risiko für negative Beanspruchung kleiner zu sein, da der grosse Handlungsspielraum ermöglicht, optimal auf die Belastungen zu reagieren (Ulrich, 2005).

Die untersuchten Tätigkeiten wurden nach den in Tabelle 3 beschriebenen Variablen analysiert, wobei die dunkelblau markierten auf dem ISTA-, die hellblau markierten auf dem FAA-Verfahren basieren. Die Beurteilung wird dabei jeweils für Beratende und Kursleitende separat durchgeführt.

Tabelle 3 Beurteilung von Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz (basierend auf dem ISTA- und FAA-Verfahren)

Variable	Bedeutung	Beurteilung	Begründung
Arbeitskomplexität	Müssen oft schwierige/ komplizierte Entscheidungen getroffen werden? Ist es sofort klar, wie die Aufgabe gemacht werden soll?	MITTEL	B: Bei schwierigen Entscheidungen kann im Team Rat eingeholt werden. Meist müssen nicht sofort schwierige Entscheidungen getroffen werden.
		GERING	KL: Der Auftrag ist durch den Jahreszielplan klar formuliert. Bei schwierigen Entscheidungen kann im Team Rat eingeholt werden.
Umfang des Planens	Betrifft den Umfang an Planung, der vom Stelleninhaber gefordert wird, um seine oder die Arbeit anderer zu planen.	MITTEL	B: Es kann gut im Voraus geplant werden, was im Gespräch besprochen werden sollte. Jedoch kann die Reaktion des TN nicht geplant werden.
		MITTEL	KL: Lektionen können gut im Voraus geplant werden. Dabei braucht es Kreativität, es kann jedoch auf vergangene Erfahrungen zurückgegriffen werden.
Entscheidung fällen	Wie häufig müssen Entscheidungen ohne genaue Kenntnis von Randbedingungen gefällt werden?	MITTEL	B: Der Verlauf des Gesprächs bzw. die Entwicklung eines TN ist relativ unvorhersehbar und benötigt Anpassungsfähigkeit.
		GERING	KL: Die Randbedingungen sind meist klar.

Konzentrationsanforderungen	Wird beim Ausführen der Arbeit oft höchste Konzentration gefordert?	MITTEL - HOCH HOCH	B: Es braucht Aufmerksamkeit im Umgang mit den TNn. KL: Während des Unterrichts ist Präsenz sowie Geduld gefordert, was eine gewisse Konzentration voraussetzt.
Arbeitsunterbrechungen	Kann die Arbeit stets unterbrochen werden?	MITTEL MITTEL	B: Die Arbeit kann grundsätzlich immer wieder unterbrochen werden, ausser man ist in einer Sitzung oder Gespräch. KL: Der Unterricht kann nicht einfach so verlassen werden, jedoch gibt es offizielle Pausen.
Arbeitsorganisatorische Probleme	Fehlen oft, benötigte Werkzeuge/ Materialien?	GERING MITTEL	B: Alle Materialien sind in unmittelbarer Reichweite KL: Die Kursräume sind mit gutem, vielleicht nicht mit dem neusten Material ausgestattet. Gerade die Internetverbindung ist für das Anschauen von Filmen zu langsam.
(einseitige) Körperliche Belastung	Werden häufig schwere Lasten getragen? Kann die Körperposition oft geändert werden?	GERING GERING	B: Häufiges Sitzen, jedoch kann die Körperposition stets gewechselt werden. Es müssen keine schweren Lasten getragen werden. KL: Körperposition kann stets gewechselt werden, es müssen keine schweren Lasten getragen werden.
Umweltbelastungen	Unter welchen (äusserlichen) Belastungen muss die Arbeit durchgeführt werden?	GERING GERING	B: Die Arbeitsorte sind ruhig. Gewisser Druck, eine Anschlussmöglichkeit für TN zu finden. KL: Die Arbeitsorte sind ruhig.
Kommunikationsmöglichkeiten	Kann während der Arbeit mit Kollegen/innen über Dinge geredet werden, die nichts mit der Arbeit zu tun haben?	HOCH HOCH	B: Der informelle Austausch hat definitiv Platz, ausser wenn ein Beratungsgespräch durchgeführt wird. KL: Der informelle Austausch hat definitiv Platz, ausser wenn unterrichtet wird.
Handlungsspielraum	Können die Arbeiten selbst ausgewählt werden? Kann selbst bestimmt werden, auf welche Art und Weise die Arbeit erledigt werden soll?	HOCH HOCH	B: Die Arbeitsgestaltung ist sehr frei. KL: Es besteht ein Lehrplan, jedoch ist die Gestaltung der Umsetzung sehr frei.

Zeitspielraum	Kann der Arbeitstag selbstständig eingeteilt werden?	HOCH	B: B müssen Rücksicht auf die Verfügbarkeiten der TNn nehmen, ansonsten kann der Arbeitstag selbstständig und nach eigenen Bedürfnissen eingeteilt werden.
		MITTEL	KL: KL sind an Unterrichtszeiten gebunden, ansonsten sehr frei.
Anforderungsvielfalt	Verlangt die Arbeit ein hohes Mass an Zusammenarbeit mit anderen Menschen?	HOCH	B: Die Arbeit mit anderen Menschen (Mitarbeitende, Teilnehmende, externe Partner) macht einen grossen, relevanten Teil der Arbeit aus.
		HOCH	KL: Die Arbeit mit anderen Menschen (Mitarbeitende, Teilnehmende) macht einen grossen, relevanten Teil der Arbeit aus.
Variabilität	Handelt es sich um repetitive (immer wiederkehrende) oder abwechslungsreiche Arbeit?	HOCH	B: Die Arbeit ist sehr abwechslungsreich, weil mit unterschiedlichen Menschen zusammengearbeitet wird.
		HOCH	KL: Die Arbeit ist sehr abwechslungsreich, weil mit unterschiedlichen Menschen zusammengearbeitet wird. Jedoch muss auch immer wieder das gleiche erklärt werden, weil es manche TNn nicht verstehen.

Anhand der Untersuchung fällt auf, dass sowohl Beratungspersonen wie auch Kursleitende im Umgang mit der Zielgruppe Geduld, eine erhöhte Frustrationstoleranz, Einfühlungsvermögen und Kreativität haben müssen. Einerseits liegen die Herausforderungen in den sprachlichen Hindernissen, die durch das zum Teil tiefe Deutschsprachniveau auftreten können. Die Tätigkeiten sind eng verknüpft mit Misserfolg und Frustration: Kursleitende müssen oftmals das Gleiche mehrmals erklären, da es die Teilnehmenden nicht richtig verstehen bzw. es sich nicht merken können. Beratungspersonen begleiten Teilnehmende, deren Erwartungen in der Realität nicht immer erfüllt werden können. Sie müssen dabei einen Weg finden, Anleitung zu geben ohne zu bevormunden. Andererseits verlangen die Tätigkeiten als Beratende oder Kursleitende Verständnis für die individuelle Situation der Teilnehmenden sowie eine gewisse Gelassenheit, wenn wieder einmal eine Lösung nicht zu Stande kommt. Dabei ist auch Kreativität gefragt und eine grosse Fachkompetenz sowie Wissen über das schweizerische Berufssystem und -angebot, damit eine andere Lösung gefunden werden kann. Es scheint ausserdem, dass Beratungspersonen und Kursleitende eine hohe intrinsische Motivation mitbringen, da trotz hohem Einsatz Misserfolge oder nur kleine Fortschritte zum Alltag gehören. Gleichzeitig scheint der rege Austausch mit den

Teamkollegen und anderen Beratenden bzw. Kursleitenden im Fachaustausch sowie generell eine gute Teamzusammensetzung zu helfen, mit diesen Belastungen umzugehen.

Abschliessend lässt sich sagen, dass es sich bei der Beratungs- und Kursleitungsfunktion eher um den Arbeitsplatztyp 2 handelt. Die Belastungen beziehen sich weniger auf physische Einflüsse, sondern auf die hohe Beanspruchung der psychischen Fähigkeiten. Der Austausch mit den Teamkollegen, der hohe Handlungsspielraum und eine intrinsische Motivation sind dabei essentiell, damit mit den Herausforderungen erfolgreich umgegangen und Energie fürs Weitermachen gewonnen werden kann.

6.5 Personenbezogene Analyse

Für die personenbezogene Analyse wurden mit Hilfe eines Fragebogens 24 Beratungs- und Kursleitungspersonen, verteilt auf alle drei Standorte befragt. Tabelle 4 gibt eine Übersicht zur Zusammensetzung der Personen, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt retourniert haben. Insgesamt waren es 18 Personen, wovon acht in Bern, sechs in Biel und vier in Thun tätig waren. Das Verhältnis Beratende:Kursleitende ist etwa ausgeglichen mit acht zu zehn.

Tabelle 4 Zusammensetzung der Probanden

		Arbeitsort			Gesamt
		Bern	Biel	Thun	
Beruf	Berater/in	5	2	1	8
	Kursleiter/in	3	4	3	10
Gesamt		8	6	4	18

Aus psychologischer Sicht standen zwei Leitfragen im Fokus:

1. Welches sind die grössten Belastungen im Rahmen der Tätigkeit als Beratungs- bzw. Kursleitungsperson?
2. Welche Ressourcen sind für Beratungs- bzw. Kursleitungspersonen zentral, um mit den jeweiligen Belastungen erfolgreich umgehen zu können?

Um diese Aspekte ergründen zu können, wurden Inhalte der ISTA-, JDS- und COPSOQ-Fragebogen verwendet. Mit den Fragebogen wurde versucht, einen Eindruck zu gewinnen, wie unterschiedliche Belastungen von den Beratungs- bzw. Kursleitungspersonen subjektiv aufgefasst werden, und welche Ressourcen von ihnen zur Bewältigung aktiviert werden. Aufgrund des bis dahin gewonnen Wissens aus Experteninterviews und Beobachtungen bezogen sich die Fragen auf psychische und physische Belastungen (z.B.: Ich fühle mich häufig überfordert.) sowie materielle, personelle, soziale und motivationale Ressourcen (z.B.: Ich kann mich auf meine Kolleginnen und Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.). Tabelle 5 listet die Themen der Fragebogen, aufgeteilt

einerseits in Belastungen, andererseits in Ressourcen, auf, wobei Überschneidungen nicht ausgeschlossen werden können.

Um Belastungen bzw. Ressourcen, die im Vorfeld noch unbekannt waren, nicht auszuschliessen, wurde zudem jeweils eine offene Frage zu den grössten Schwierigkeiten und den wichtigsten Ressourcen gestellt.

Tabelle 5. *Verwendete Themengebiete der JDS-, ISTA- und COPSOQ- Fragebogen*

Psychologischer Fokus	Verfahren	Aspekte
Physische und psychische Belastungen	JDS	Anforderungsvielfalt Komplexität Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit
	ISTA	Zeitdruck Arbeitsunterbrechungen Umgebungsbelastungen Unsicherheit Einseitige Belastung
Materielle, personelle und soziale Ressourcen	JDS	Bedeutsamkeit der Arbeit Autonomie Soziale Beziehungen Feedback von Mitarbeitenden und Vorgesetzten Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung Intrinsische Arbeitsmotivation Erlebte Verantwortlichkeit für die Arbeit Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten Zufriedenheit mit dem sozialen Klima
	ISTA	Zeitspielraum Handlungsspielraum Partizipation Kooperationserfordernisse
	COPSOQ	Life-Domain-Balance

Die nachfolgenden Aussagen stützen sich auf die Auswertungen des Fragebogens.

6.5.1 Subjektive Bewertung von Belastungen

Die Tätigkeiten der Beratung bzw. Kursleitung sind abwechslungsreich, bieten stets etwas Neues und verlangen eine Vielzahl komplexer Fähigkeiten. Doch weder das Gefühl übermässig unter Zeitdruck zu stehen, noch Überforderung scheint bei den Beratenden und Kursleitenden ein Thema zu sein. Ein variables Bild zeigt sich bezüglich der Aussage „An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen, wie Lärm, Klima, Staub“. Während dies in Bern und Biel eher weniger zutrifft, scheint der Standort Thun eher mit negativen Umgebungsbedingungen verknüpft zu sein. Dagegen werden die untersuchten Tätigkeiten als wenig körperlich abwechslungsreich empfunden. Gerade bei den Beratungspersonen überwiegen die Antworten „sehr wenig“ und „ziemlich wenig“ auf die Frage „Inwieweit ist Ihre Arbeit körperlich abwechslungsreich?“. Ein durchzogenes Bild zeigt sich betreffend der unsicheren Zukunft des SAH Berns. Anscheinend

bestehen über alle Altersklassen hinweg Sorgen. Aufgeteilt in Standorte, scheinen die Sorgen im Vergleich zu den anderen Standorten vor allem bei den Mitarbeitenden in Thun erhöht zu sein. Möglicherweise hat die erst vor kurzem stattgefundene Eröffnung des Standorts damit zu tun.

6.5.2 Subjektive Bewertung von Ressourcen

Das Zusammenarbeiten mit anderen Kollegen und Kolleginnen ist bei der Arbeit zentral, wobei sich die Beratungspersonen und Kursleitenden aufeinander verlassen können. Gerade in einer schwierigen Situation wird der Rat der anderen Teamkollegen geschätzt. Für die Mehrheit der Befragten gehen die Tätigkeiten zudem mit einem eher grossen Spielraum bei der Einteilung der Arbeitszeit und der Arbeitsgestaltung einher. Das wirkt sich auch positiv auf die Life-Domain-Balance der Mitarbeitenden aus. 13 von 18 Befragten können Wünsche und Pflichten des Familien- bzw. Privatlebens weiterhin sehr gut erfüllen. Spannend ist, dass vor allem die Beratungspersonen das Gefühl haben, sie könnten sehr gut persönliche Initiative und Eigenständigkeit bei der Arbeit einbringen.

6.5.3 Weitere genannte Belastungen und Ressourcen

Im Rahmen der offenen Fragen wurden zusätzliche Faktoren als belastend eingestuft bzw. zusätzliche Ressourcen genannt, um mit diesen Belastungen umzugehen. Sowohl für die Beratungs- wie auch die Kursleitungspersonen ist die Zusammenarbeit mit den Teilnehmenden negativ belastend. Die Arbeit findet nahe am Menschen statt; es ist unvermeidlich, dass die Mitarbeitenden mit den Geschichten und Schicksalen der Teilnehmenden in Berührung kommen. Um dennoch Distanz wahren zu können, hilft der Austausch im Team. Gleichzeitig ist es wichtig, sich bewusst zu machen, nicht allen Erwartungen und Bedürfnissen entsprechen zu können. Weiter kann fehlendes Engagement der Teilnehmenden frustrierend wirken. Die unterschiedlichen Sprachniveaus in den Klassen ist eine Herausforderung für die Kursleitenden. Gerade komplexe Inhalte verständlich zu vermitteln, ist nicht immer einfach. Abhilfe schaffen gute Arbeits- und Übungsunterlagen sowie Berufserfahrung. Im Umgang mit den Teilnehmenden hilft zudem Humor und Gelassenheit. Mehrheitlich Kursleitende nannten die zum Teil kleinen Lernfortschritte der Teilnehmenden und die wiederkehrenden Themen als Belastung. Auch hier ist das Team eine Stütze. Gleichzeitig sind Zeiten der Erholung wichtig, um neue Kreativität zu gewinnen. Beratungspersonen sind auf Angebote der Wirtschaft angewiesen. Verständlicherweise wird deshalb ein ungenügendes wirtschaftliches Angebot an Anschlussmöglichkeiten als negativ belastend aufgenommen. Die Akquise und die Nutzung des persönlichen Netzwerkes werden hierfür als hilfreiche Ressource empfunden.

6.5.4 Erkenntnisse zur motivationalen Ressource

Ein wichtiger Faktor ist die Motivation. Sie kann als Ressource dienen, um mit Herausforderungen umgehen zu können. Motivationale Ressourcen sind mitunter ein Grund, warum sich Menschen Herausforderungen stellen, weil sie sich einen bestimmten Nutzen davon erhoffen, wie beispielsweise persönliche Weiterentwicklung, gesellschaftliche Anerkennung oder auch materielle Dinge wie eine Gehaltserhöhung. Die Motivation für das Ausüben oder Weiterführen einer Arbeit kann aber auch in der Bedeutung oder im Sinn liegen, die in der Tätigkeit gesehen wird (Boxler, n.d.).

Der Fragebogen enthielt deshalb auch eine offene Frage, mit der explizit nach der Motivation der Beratungspersonen und Kursleitenden gefragt wurde. Dabei zeigte sich, dass vor allem eine sinnstiftende Tätigkeit ausüben zu können, die Arbeit mit der Zielgruppe, das Team und die vielfältigen Herausforderungen antreibt (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6 Auswahl der am häufigsten genannten motivationalen Ressourcen unterteilt nach Beratungs- und Kursleitendepersonen

Motivationale Ressourcen	
Beratungs- personen	<ul style="list-style-type: none"> - Sinnstiftende Tätigkeit, Glaube an Wichtigkeit und Nachhaltigkeit der eigenen Arbeit - Kontakt/Arbeit mit den Teilnehmenden - Grosse Motivation vieler Teilnehmenden - Teilnehmenden konkret in ihrem Leben weiterhelfen, andere Menschen in ihrer Entwicklung begleiten und fördern - Erfolgsgeschichten der Teilnehmenden - Vielfältige Herausforderungen
Kursleitende	<ul style="list-style-type: none"> - Sinnstiftende Tätigkeit - Kontakt/Arbeit mit den Teilnehmenden - Erfolgsgeschichten der Teilnehmenden - Abwechslung der Kursleitertätigkeit - Freude am Unterrichten, den Lehrstoff zu vermitteln - Arbeitsteam, gute Arbeitsatmosphäre, kurzer Arbeitsweg, flexible Arbeitszeit - Wertschätzung

6.5.5 Psychologische Bewertung

Die Arbeitnehmenden der Abteilung *Co-opera* sind mit diversen Belastungen konfrontiert und greifen auf ein breites Repertoire an Ressourcen zurück. Die Umgebungsbedingungen sind nicht gravierend negativ auffallend, ausser dass eher wenig Abwechslung in den körperlichen Bewegungen vorliegt. Es sind denn auch eher psychische, weniger physische Belastungen, die die Tätigkeiten ausmachen. Durch das System müssen sich die Beratungspersonen und Kursleitenden immer neuen Herausforderungen stellen. Die Schicksale und Geschichten der Zielgruppe sind eine Belastung, wobei es schwierig, aber wichtig ist, eine gewisse Distanz zu den Teilnehmenden zu behalten. Durch die Nähe zu den Teilnehmenden sind Misserfolge alltäglich. Die zum Teil kleinen Fortschritte einzelner Teilnehmenden und das (ausbaufähige) wirtschaftliche Angebot an Praktika, Lehr- und Schnupperstellen etc. beanspruchen die Kursleitenden und Beratenden. Damit negative Beanspruchungsfolgen wie Frustration und Ermüdung nicht langfristig wirken, ist es wichtig

Abwechslung zu schaffen, um neue Kreativität und Motivation zu gewinnen. Hier hat die flexible Arbeitszeiteinteilung einen positiven Einfluss. Gleichzeitig ist das System mit der Jahresarbeitszeit sehr familienfreundlich. Sehr zentral ist zudem der Austausch mit den Teamkollegen und -kolleginnen. Eine Portion Humor und Gelassenheit, sowie das Bewusstsein, es nicht jedermann recht machen zu können bzw. nicht jeder Erwartung der Teilnehmenden gerecht werden zu können, trägt dazu bei, den Tätigkeiten erfolgreich nachgehen zu können. Belastend wirken auch die unsicheren Zukunftsaussichten des *Co-opera* bzw. die möglichen Auswirkungen der Restrukturierung des Asylwesens. Zu wissen, dass man beruflich breit aufgestellt ist, kann diesbezüglich Entlastung schaffen.

Weiter sind das Bewusstsein, eine sinnstiftende Tätigkeit ausführen zu können, das gute Klima im Team und unter den Kursleitenden, zudem die Freude am Unterrichten und Lehren motivierende Quellen. Und obschon die Arbeit mit der Zielgruppe Herausforderungen und Schwierigkeiten mit sich bringt, macht der Austausch mit ihnen gleichzeitig den Beruf interessant. Es motiviert, andere in ihrer Entwicklung zu begleiten und zu fördern und mit ihnen etwas zusammen zu erreichen. Zudem ist es eine wertvolle persönliche Bereicherung, die durch den Austausch mit anderen Menschen und ihren Kulturen gewonnen wird.

7. Diskussion

Abschliessend werden die erarbeiteten Ergebnisse zusammengetragen und mit Blick auf die theoretischen Konzepte und der zukünftigen Gestaltung der untersuchten Tätigkeiten als Fachmitarbeitende für berufliche Integration reflektiert.

Ziel der Arbeit ist, Belastungen und Ressourcen zu benennen, mit denen Fachmitarbeitende für berufliche Integration konfrontiert sind. Die Analyse bezieht sich auf die Tätigkeiten als Beratungs- bzw. als Kursleitungsperson der Abteilung *Co-opera* des Schweizerischen Arbeiterhilfswerks Bern.

Das untersuchte System ist auf einen stetigen Strom von Menschen, die beruflich integriert werden müssen, angewiesen. Aufgrund der aktuellen Flüchtlingssituation gibt es mehr Interessenten als Teilnehmerplätze, die das System zur Verfügung stellt. Dies ermöglicht eine Selektion der besten Bewerbenden mit den grössten Chancen, eine Anschlussmöglichkeit zu finden. Die Selektion trägt deshalb zur Erfolgsquote der Abteilung bei und beeinflusst das Ausmass derjenigen Belastungsfaktoren, die mit den Teilnehmenden verknüpft sind. Gleichzeitig ist die Abteilung abhängig von den politischen Rahmenbedingungen, weil sie auf finanzielle Unterstützung von Kanton und Staat angewiesen ist. Sparmassnahmen und eine grössere Ausrichtung auf Profit im sozialen Bereich würden negative Folgen für Organisation und Teilnehmende haben. Die Bestrebung des Kantons Bern, von rund 13 auf 5 Partner zu reduzieren aufgrund der Restrukturierung des Asyl- und Flüchtlingsbereichs, löst deshalb Unsicherheiten in der Abteilung aus. Daneben besteht eine Abhängigkeit zu den wirtschaftlichen Akteuren, denn Teilnehmende können nur vermittelt werden, wenn es überhaupt ein Angebot an (bezahlten) Praktika, Lehrstellen etc. gibt. Umso wichtiger ist es, neue potenzielle Partner zu akquirieren und bestehende Beziehungen zu pflegen.

Bezogen auf die untersuchten Tätigkeiten lassen sich mehrere Belastungsfaktoren benennen. Zum einen gibt es organisationale Belastungen: Die Tätigkeiten gehen mit wenig körperlicher Abwechslung einher. Ausserdem teilen sich die Mitarbeitenden jeweils zu zweit, dritt oder viert einen Büroraum. Dazu kommt, dass an allen drei Standorten zu wenige zusätzliche Räume für Besprechungen und Beratungen vorhanden sind.

Zum Anderen wirkt sich die Arbeit mit den Teilnehmenden aus unterschiedlichen Gründen auf Beratende und Kursleitende aus: Erstens fordert die Arbeit eine enge Zusammenarbeit, weswegen die Mitarbeitenden unvermeidlich mit den Schicksalen der Teilnehmenden in Berührung kommen. Gleichzeitig ist es aber die Aufgabe der Mitarbeitenden innerhalb maximal eines Jahres eine Anschlusslösung mit den Teilnehmenden zu organisieren. Die Mitarbeitenden müssen deshalb eine Balance zwischen Anspornen und Verständnis für die individuelle Situation finden. Zweitens haben Teilnehmende unterschiedliche Erwartungen, die oftmals in der Realität nicht erfüllt werden können. Die Mitarbeitenden begleiten die Teilnehmenden in diesem Prozess und versuchen, eine Stütze zu sein. Dennoch müssen sich die Mitarbeitenden bewusst sein, dass sie nicht allen Erwartungen entsprechen können. Drittens bringen die Teilnehmenden sehr diverse berufliche Hintergründe und

Fähigkeiten mit. Um eine Anschlusslösung zu finden, müssen Beratende einerseits das berufliche Angebot und die Weiterbildungsmöglichkeiten gut kennen und andererseits mit den wirtschaftlichen Akteuren intensiv vernetzt sein. Leider gehören Abstiegsberatungen oder ungenutzte Potenziale der Teilnehmenden zum Alltag. Viertens müssen wiederum Kursleitende komplizierte Inhalte so unterrichten können, dass sie den Teilnehmenden verständlich werden, was wegen dem unterschiedlichen Sprach- und Bildungsniveau eine Herausforderung darstellt. Dazu kommt, dass die meisten Teilnehmenden aus Frontalunterrichtssystemen kommen oder gar nie bzw. nur kurz in eine Schule gingen. Ein dynamischer Unterricht, der Selbstständigkeit, Mitdenken und Kombinieren erfordert, ist eine neue Welt für manche Teilnehmenden. Misserfolge bzw. kleine Lernfortschritte sind alltäglich.

Um keine (langfristigen) negativen Beanspruchungsfolgen zu verursachen, greifen die Beratungs- und Kursleitungspersonen in der Abteilung *Co-opera* auf diverse Ressourcen zurück. Eine wichtige soziale Ressource ist der Austausch im Team. Teambesprechungen, Fachaustausche und generell das Gespräch mit anderen Teamkollegen sind ein wichtiges Ventil, um Frustration und Demotivation entweichen zu lassen. Gleichzeitig ist es wichtig, Ratschläge auszutauschen, Kontakte für Anschlusslösungen weiterzugeben und neue Motivation zu gewinnen. Eine wichtige organisationale Ressource ist zudem der grosse Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Sowohl Beratende wie auch Kursleitende müssen sich nur an wenige Rahmenbedingungen bezüglich der Arbeitsgestaltung halten und sind deswegen in ihrer Arbeitsgestaltung relativ frei. Zudem geniessen die Mitarbeitenden grosses Vertrauen seitens ihrer Teamleitenden, die die Mitarbeitenden als Fachpersonen für ihren Bereich und als Teammitglied schätzen. Des Weiteren ist jegliche Art von Auszeit, z.B. durch Pausen oder Ferien, zentral, um neue Kreativität zu schöpfen. Hier profitieren die Mitarbeitenden vom System der Jahresarbeitszeit, das eine grosse Flexibilität bietet und zudem sehr familienfreundlich ist.

Weiter helfen personelle Ressourcen wie Erfahrung, Gelassenheit, Empathie und Humor, insbesondere um mit den Belastungen im Zusammenhang mit den Teilnehmenden umgehen zu können. Dazu kommt, dass die Auseinandersetzung mit den Strukturen der Herkunftsländer der Teilnehmenden das Verständnis für ihre Lage fördert. Das Problem mit den begrenzt vorhandenen Räumlichkeiten für Besprechungen und Beratungsgesprächen lösen die Mitarbeitenden mit Flexibilität und Rücksichtnahme.

Schlussendlich sind motivationale Ressourcen essentiell. Dazu gehört eine sinnstiftende Tätigkeit bzw. das Gefühl, Menschen konkret helfen zu können. Erfolgsgeschichten sind in den untersuchten Tätigkeiten nicht alltäglich, jedoch umso wichtiger, um neue Motivation zu generieren. Kursleitende motiviert generell die Freude am Unterrichten, bei Beratende der Fakt, Menschen in ihrer Entwicklung begleiten und fördern zu können. Und obschon die Arbeit mit den Teilnehmenden Probleme und Herausforderungen mit sich bringen, ist es gerade auch der Austausch mit den individuellen Charakteren und Kulturen, der den Beratenden und Kursleitenden neue Kraft gibt.

Zu Beginn der Arbeit sind einige theoretische Modelle zum Zusammenhang von Belastung, Beanspruchung und Ressourcen erläutert worden. Bezogen auf die untersuchten Tätigkeiten lässt sich folgendes festhalten: Die Mitarbeitenden in der untersuchten Abteilung versuchen, im Umgang mit den Belastungen mehrheitlich aktiv zu handeln. Sie wissen, welche Ressourcen ihnen zur Verfügung stehen. Durch den Gewinn von Berufserfahrung, die aktive Auseinandersetzung mit den Herkunftsländern der Teilnehmenden und die Akquise von neuen externen Partnern „verstärkt“ sich die positive Wirkung der Ressourcen, was sich wiederum positiv auf die Wahrnehmung der Belastung auswirkt. Die Tätigkeiten sind mit vielfältigen Anforderungen verknüpft, bieten aber auch einen grossen Handlungsspielraum. Gemäss der Theorie von Karasek und Theorell (1990) würde es sich demnach um *active jobs* handeln. Was jedoch bei den untersuchten Tätigkeiten auffällt, ist, dass der Handlungsspielraum allein negative Belastungsfolgen nicht verhindert. Erst in Kombination mit dem Austausch im Team, dem Erleben von Erfolgen und den motivationalen Ressourcen kann der Umgang mit Belastungsfaktoren gelingen.

Die Untersuchung zeigt, dass die Beratungs- bzw. Kursleitungsperson in ihren Tätigkeiten vorwiegend psychisch belastet und beansprucht wird. Ein bestmöglicher Umgang wird durch eine Vielzahl an Ressourcen, wie grossen Handlungsspielraum, Jahresarbeitszeit und soziale Unterstützung ermöglicht, was beizubehalten ist. Zudem erscheint es als nützlich, dass gerade bei der Anstellung von neuen, unerfahrenen Berufspersonen im ersten Zeitabschnitt ein erfahrenes Teammitglied als Mentor/in Unterstützung bietet.

Da trotz hohem Einsatz Misserfolge oder nur kleine Fortschritte zum Alltag dazugehören, müssen Erfolgsgeschichten umso stärker betont werden. Dieser Aspekt könnte noch intensiviert werden. Dazu wären Erfolge nicht „nur“ dann zu zelebrieren, wenn sie gerade aktuell sind, sondern weitere Massnahmen könnten die Erfolge präsent erhalten. Beispielsweise, indem an einer Wand jeweils alle erfolgreichen Abgänge festgehalten und laufend erweitert werden oder indem jährlich ein Wiedersehen mit früheren Teilnehmenden organisiert wird.

8. Verzeichnisse

8.1 Literaturverzeichnis

- Alioth, A. (1980). *Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen*. Bern: Hans Huber.
- Boxler, S. (n.d.). *Resilienz: Was uns stark macht im Umgang mit Herausforderungen*.
- Bundesamt für Migration. (2006). *Probleme der Integration von Ausländerinnen und Ausländern in der Schweiz. Bestandesaufnahme der Fakten, Ursachen, Risikogruppen, Massnahmen und des integrationspolitischen Handlungsbedarfs*. Verfügbar unter <https://www.sem.admin.ch/dam/data/sem/integration/berichte/ber-integr-2006-d.pdf>
- Bundesamt für Migration. (2008). *Synthesebericht: Spezifische Integrationsmassnahmen des Bundes für Flüchtlinge und vorläufig aufgenommene Personen 2006 – 2008 Erkenntnisse und Empfehlungen*. Bundesamt für Migration; Bern-Wabern. Verfügbar unter <https://www.sem.admin.ch/dam/data/sem/integration/berichte/va-flue/syntheseber-pilot-d.pdf>
- Demerouti, E. (2011). Das Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen Modell von Burnout und Arbeitsengagement. In E. Demerouti, A. Fergan, J. Glaser, B. Herbig, A. Hofmann, F. Nachreiner et al., *Psychische Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz* (S. 49-57). Berlin: Beuth.
- 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.
- Deutsches Institut für Normung e.V. (2015). DIN EN ISO 6385:2004-05. Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen. In Deutsches Institut für Normung e.V., *Ergonomisches Gestalten von Maschinen*. Berlin: Beuth.
- Deutsches Institut für Normung e.V. (1975). DIN 33400. *Gestaltung von Arbeitssystemen nach Arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse. Begriffe und allgemeine Leitsätze*.
- Ducki, A. & Kalytta, T. (2006). Gibt es ein Ressourcenkern? Überlegungen zur Funktionalität von Ressourcen. *Wirtschaftspsychologie*, 8 (2/3), 30-39.
- Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement, Staatssekretariat für Migration, Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung, Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation. (2018). *Faktenblatt. Zahlen und Fakten zur Integrationsagenda*. Bern. Verfügbar unter <https://www.sem.admin.ch/dam/data/sem/integration/agenda/faktenblatt-integrationsagenda-zahlen-d.pdf>
- Fröhlich, C. (2018). *Musikspiele im Berner Asylwesen*. Verfügbar unter <https://antira.org/2018/12/06/medienspiegel-5-dezember-2018/> abgerufen
- Franck, D. (2006). *Europäische und internationale Migration. Einführung in historische, soziologische und politische Analysen*. Hamburg: Lit Verlag.
- Frieling, E. (1999). Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA). In H. Dunckel, *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 113-123). Zürich: vdf Hochschulverlag der ETH.
- Gesundheit- und Fürsorgedirektion. (2018). *Sozialamt sucht regionale Partner für die Umsetzung der Neustrukturierung des Asyl- und Flüchtlingsbereichs*. Medienmitteilung. Verfügbar unter https://www.be.ch/portal/de/index/mediencenter/medienmitteilungen.meldungNeu.mm.html/portal/fr/meldungen/mm/2018/11/20181105_1411_nachrichten_aus_derverwaltung
- Gesundheits- und Fürsorgedirektion & Polizei und Militärdirektion. (2016). *Gesamtstrategie für den Asyl- und Flüchtlingsbereich im Kanton Bern. Strategie basierend auf der Stossrichtung Integration von Beginn an und konsequenter und rascher Wegweisungsvollzug gemäss RRB 1100/2015 vom 9. September 2015*. Bern. Verfügbar unter https://www.asyl.sites.be.ch/asyl_sites/de/index/navi/index/na-be.assetref/dam/documents/POM/MIP/de/MIDI/Internetportal%20Asyl/Strategie_NA-BE_d.pdf
- Glaser, J. & Herbig, B. (2011). Modelle der psychischen Belastung und Beanspruchung. In E. Demerouti, A. Fergan, J. Glaser, B. Herbig, A. Hofmann, F. Nachreiner et al., *Psychische Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz* (S. 17-27). Berlin: Beuth.
- Gravelmann, R. (2018). *Berufliche Integration junger Flüchtlinge. Praxishilfe für die soziale Arbeit*. München: Ernst Reinhardt.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.

- Kaufmann, I., Pornschleger, H. & Udris, I. (1982). Arbeitsbelastung und Beanspruchung. In L. Zimmermann, *Humane Arbeit - Liefaden für Arbeitnehmer 5. Belastungen und Stress bei der Arbeit. Körperliche und psychische Beanspruchung, Gesundheit, Erfolgspausen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Metz, A.-M. & Rothe, H.-J. (2017). *Screening psychischer Arbeitsbelastung. Ein Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Oltmer, J. (18. 01 2012). *Migration*. Online-Lexikon zur Kultur und Geschichte der Deutschen im östlichen Europa. Verfügbar unter ome-lexikon.uni-oldenburg.de/53946.html
- Petzold, H. (2012). Das Ressourcenkonzept in der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung. *Polyloge*, 12.
- Rau, R. & Henkel, D. (2013). Zusammenhang von Arbeitsbelastungen und psychischen Erkrankungen. Review der Datenlage. *Der Nervenarzt*, 84 (7), 791-798.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg: Roland Asanger.
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Bonn: Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung.
- Schweizerisches Arbeiterhilfswerk Bern. (n.d.). Verfügbar unter <https://www.sah-be.ch/wer-sind-wir/das-sah-bern/>.
- Schweizerisches Arbeiterhilfswerk Schweiz. (n.d.). Verfügbar unter <http://www.sah-schweiz.ch/das-sah.html>
- Schüpbach. (2016). *8.2 Typen von Gruppenarbeit und Partizipation*. Olten: FHNW Angewandte Psychologie. Verfügbar unter https://www.youtube.com/watch?v=tjnoidb_s3w
- Schweizerisches Asylgesetz. (2016). Verfügbar unter <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19995092/201610010000/142.31.pdf>
- Schweizerisches Ausländer- und Integrationsgesetz. (2019). Verfügbar unter <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20020232/201901010000/142.20.pdf>
- Semmer, N. & Udris, I. (2007). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler, *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 157-195). Bern: Hans Huber.
- Semmer, N., Zapf, D. & Dunckel, H. (1999). Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse. In H. Dunckel, *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 179-204). Zürich: vdf Hochschulverlag der ETH.
- Siegrist, J. (1996a). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), S. 27-41.
- Siegrist, J. (1996b). *Soziale Krisen und Gesundheit*. Göttingen: Hogrefe.
- SODK, KKJPD, & SEM. (2018). *Faktenblatt zur Neustrukturierung Asyl. 2 Asylverfahren*. Verfügbar unter <https://www.sem.admin.ch/dam/data/sem/asyl/beschleunigung/infoveranstaltungen/themen/2-asylverfahren-d.pdf>
- Staatssekretariat für Migration. (2019). *Asylstatistiken ab 1994*. Verfügbar unter <https://www.sem.admin.ch/sem/de/home/publiservice/statistik/asylstatistik/archiv.html>
- Staatssekretariat für Migration(n.d.). *Das Asylverfahren*. Verfügbar unter <https://www.sem.admin.ch/sem/de/home/asyl/asylverfahren.html>
- Staatssekretariat für Migration. (2015). *Kurzinformationen. Anerkannte Flüchtlinge-Ausweis B. Vorläufig aufgenommene Flüchtlinge-Ausweis F. Vorläufig Aufgenommene-Ausweis F*. Verfügbar unter <https://www.fluechtlingshilfe.ch/assets/news/2015/info-flue-va-desem-08-2015.pdf>
- Strohm, O. & Ulich, E. (1997). *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation*. Zürich: vdf Hochschulverlag der ETH
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie*. Zürich: vdf Hochschulverlag der ETH Zürich.
- United Nations High Commissioner for Refugees. (1951). *Abkommen über die Rechtsstellung der Flüchtlinge vom 28. Juli 1951*. Verfügbar unter https://www.unhcr.org/dach/wp-content/uploads/sites/27/2017/03/Genfer_Fluechtlingskonvention_und_New_Yorker_Protokol.pdf
- Vimentis. (n.d.). *Migration*. Verfügbar unter <https://www.vimentis.ch/d/lexikon/392/Migration.html>.

- Weerth, C., Klein, M., Schmid, J. & Schmid, S. (19. 02 2018). *Migration*. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/migration-38745/version-262166>.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler, *Organisationspsychologie - Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe.

8.2 Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1 Vereinfachtes Organigramm der Non-Profit-Organisation „Schweizerisches Arbeiterhilfswerk“ (eigene Darstellung)
- Abbildung 2 Schematische Darstellung des Asylverfahrens gültig ab März 2019 (SODK, KKJPD, & SEM, 2018, S. 1)
- Abbildung 3 Externe Leistungserbringer im heutigen System (GEF & POM, 2016, S. 10)
- Abbildung 4 Belastungs-Beanspruchungs-Konzept für menschliche Tätigkeiten (Rohmert & Rutenfranz, 1975, S. 24)
- Abbildung 5 Psychological demand/decision latitude model (Karasek & Theorell, 1990, S. 32)
- Abbildung 6 Effort-Reward Imbalance Model (Siegrist, 1996a, S. 30)
- Abbildung 7 Das Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell (Demerouti, 2011, S. 53)
- Abbildung 8 Vereinfachte Darstellung des Arbeitsdurchlaufs (eigene Darstellung)
- Abbildung 9 Struktur der Abteilung Co-opera (eigene Darstellung)
- Abbildung 10 Ablauf Durchlauf eines Teilnehmenden (eigene Darstellung)

8.3 Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1 Übersicht über Arbeitsbedingungen und möglichen Belastungen (Kaufmann, Pornschleger, & Udris, 1982, S. 19)
- Tabelle 2 Beurteilung von Arbeitssystemen nach Strohm und Ulich (1997)
- Tabelle 3 Beurteilung von Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz (basierend auf dem ISTA- und FAA-Verfahren)
- Tabelle 4 Zusammensetzung der Probanden
- Tabelle 5 Verwendete Themengebiete der JDS-, ISTA- und COPSOQ- Fragebögen
- Tabelle 6 Auswahl der am häufigsten genannten motivationalen Ressourcen unterteilt nach Beratungs- und Kursleitungspersonen

Anhang

Anhang A: Vertraulichkeitserklärung

Anhang B: Leitfaden Erstgespräch

Anhang C: Leitfaden Experteninterview

Anhang D: Kategoriensystem zur Auswertung der Interviews

Anhang E: Kategoriensystem Beobachtungsinterviews

Anhang F: Fragebogen für Beratungs- und Kursleitungspersonen

Anhang A: Vertraulichkeitserklärung

Solothurn, 9. Januar 2018

Vertraulichkeitserklärung

Im Rahmen der Bachelorarbeit des Studiengangs „Angewandte Psychologie“ an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Olten werde ich, Alessandra Ferrise, als Autorin der Arbeit, Daten in Ihrem Unternehmen erheben. Es ist mir und der FHNW Olten bewusst, dass es sich dabei um sensible Informationen handeln kann. Deshalb sichern wir Ihnen strenge Vertraulichkeit beim Umgang mit diesen Daten zu.

Die Unterzeichnende verpflichtet sich, alle im Rahmen der Zusammenarbeit erhaltenen Daten und Informationen sowie Geschäftsgeheimnisse und Firmen-Know-How, welche ihr zugänglich zu Kenntnis gekommen sind, streng vertraulich zu behandeln, d.h. sie insbesondere nicht unbefugten Dritten zugänglich zu machen, und davon weder vollständige noch auszugsweise Kopien anzufertigen. Es wird darauf hingewiesen, dass die Betreuungsperson Cuno Künzler, sowie jegliche Beurteilungspersonen seitens der Fachhochschule Olten Einsicht in die Arbeit für die Schlussbeurteilung haben werden. Auch diese Personen verpflichten sich die Informationen und Daten streng vertraulich zu behandeln.

Alessandra Ferrise

Anhang B: Leitfaden Erstgespräch

Erstgespräch, 10. Januar 19, SAH Bern

Allgemein

Ihre Funktion:
Ihr Hintergrund:
Im Betrieb seit:

Schritt 1- Analyse des Unternehmens

Unternehmen

1. Seit wann gibt es die Abteilung Co-opera in ihrer heutigen Form?
2. Was ist das Hauptziel von Co-opera?
3. Wie ist die Abteilung co-opera in die ganze Organisation eingebettet?
4. Wie stark ist der Austausch/Abhängigkeit von anderen Abteilungen/Bereichen der Organisation?
5. Welche Wirkung hat das Umfeld auf die Unternehmung? (Wirtschaftslage) Wo liegen heute die Herausforderungen?

Personal

6. Wie viele Mitarbeitende sind in der Abteilung beschäftigt? (Was ist deren konkrete Berufsbezeichnung?)
7. Was sind deren Aufgaben? Wie gestaltet sich ein „typischer“ Arbeitstag?
8. Wie ist das Verhältnis von Festangestellten zu temporär Mitarbeitenden?
9. Wie ist die Verteilung von Teilzeit- und Vollzeitangestellten?
10. Wie schätzen Sie die Fluktuation in ihrem Unternehmen ein?
11. Wie sieht der Aufbau Ihres Entlohnungssystems aus? (13., Monatslohn?, Stundenlohn?)
12. Wie gestaltet sich die Arbeitszeitregelung? (Schichtarbeiten, Monatsplanung)
13. Wie wird mit Ausfällen umgegangen? Können die Arbeiten von anderen MA kurzfristig übernommen werden?
14. Wo kommen welche technischen Arbeitsmittel zum Einsatz?

Person

15. Was sind ihre Hauptaufgaben? organisatorische, leitende, administrative, Beratungsfunktion?
16. Welche Kompetenzen übergeben sie ihren MA?
17. Bitte beschreiben sie einen typischen Arbeitstag
18. Welche zeitlichen Anteile nehmen die einzelnen Tätigkeiten in einer typischen Arbeitswoche ein?
19. Was sind die grössten Schwierigkeiten/wo kann es zu Schwankungen kommen? Und wie gehen sie damit um/beugen vor?
20. Mit welchen typischen Gefahren/Belastungen/Schwierigkeiten müssen sie umgehen können?

Schritt 2- Analyse von Arbeitsdurchläufen

Ablauforganisation

21. Können Sie mir grob den Ablauf vorstellen, wenn ein neuer TN sich bei Ihnen anmeldet
22. Wie kommen sie zu ihren Aufträgen?
23. Mit welchen externen Zulieferern/Firmen oder Mitarbeitenden arbeiten Sie zusammen?
24. Wie häufig kommen unvorhergesehenen Situationen vor? Wie gehen die MA/Sie damit um?
25. Wie wird vorwiegend untereinander kommuniziert?
26. Wie werden Entscheidungen getroffen?

Technisch- Organisatorische Konvergenz (Abstimmung)

27. Welche (technischen) Arbeitsmittel stehen zur Erfüllung der Aufgaben zur Verfügung?
28. Welche Unterstützung bieten diese Arbeitsmittel?
29. Inwieweit werden diese Arbeitsmittel auch genutzt?
30. Was hat sich verändert in Bezug auf die "Zusammenarbeit" Technik-Mensch seit Beginn ihres Unternehmens?

Team/Motivation

31. Was motiviert die MA, hier zu arbeiten?
32. Welcher Stellenwert hat ihrer Meinung nach das Arbeiten im Team?

Anhang C: Leitfaden Experteninterview

Experteninterview (mit Teamleiter/innen)

Interviewende/r: _____

Ort: _____

Datum: _____

Einleitung

Ich bin Studentin für angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten und führe im Rahmen meiner Bachelorarbeit eine Arbeitsanalyse der Abteilung co-opera des SAH Berns durch. Unter Berücksichtigung der Arbeitsabläufe, Organisationszusammensetzung und Arbeitsumfeld möchte ich herausfinden, mit welchen Herausforderungen die Berater/innen und Kurleiter/innen bei ihrer täglichen beruflichen Arbeit konfrontiert sind und welche Ressourcen ihnen zur Bewältigung zur Verfügung stehen. Die Fokuse liegen auf Stressoren, d.h. psychische und physische Belastungen. Gleichzeitig soll herausgefunden werden, welche Ressourcen zur Verfügung stehen, um mit den unterschiedlichen Belastungen umgehen zu können, dazu gehören u.a. technische Hilfsmittel, intrinsische Motivation, sozialer Kontakt.

Das folgende Interview soll mir einen objektiven Zugang zur Tätigkeiten der Berater/innen und Kursleiter/innen ermöglichen, bevor ich in einem späteren Schritt zusätzlich die individuelle subjektive Sicht erheben werde. Das Interview ist gegliedert in Fragen zu ihrer Person, Teamzusammenstellungen, Tätigkeiten als B/KL, sowie technische-organisatorische Abstimmung.

Das Interview wird etwa 30-60minuten dauern.

Alle erhobenen Daten werden anonym und vertraulich behandelt. Für die einfachere Auswertung, wird das Gespräch aufgenommen. Die Aufnahmen werden nach Ablauf der Arbeit vernichtet. Falls Sie eine Fragestellung nicht verstehen, scheuen Sie nicht nachzufragen.

TL = Teamleiter/in

B = Berater/in

KL = Kursleiter/in

TN = Teilnehmer/in

Person

1. Seit wann sind Sie als TL in der Abteilung co-opera tätig?
2. Waren Sie vorher auch als B oder KL beim SAH Bern tätig?
3. Übernimmt einer ihrer MA's auch Teamleitungsfunktionen, im Sinne z.B. als Stellvertretung für Sie?
4. Was sind ihre Hauptaufgaben? Für was sind Sie zuständig?

Team

5. Wie ist ihr Team zusammengesetzt? (Anzahl B/KL)
6. Alle ihre MA sind in einem Teilzeitverhältnis angestellt. In welchem Prozentrahmen?
7. Wie würden Sie das Verhältnis zu ihren MA's beschreiben?
8. Wie sind die Aufgaben/Verantwortungen in ihrem Team verteilt?
9. Welche Entscheidungskompetenzen liegen beim B/KL? Welche bei Ihnen als TL?
10. Wie wird untereinander kommuniziert? Welche Hilfsmittel stehen dafür zur Verfügung?
11. Wie sieht die Zusammenarbeit mit
 - a. den anderen Abteilungen des Bereichs Migration (des SAH Bern) aus?
 - b. mit anderen SAH Zweigstellen?
 - c. mit Partner ausserhalb des SAH? (Kanton, andere Organisationen etc.)
12. Kommt es häufig zu Absenzen ihrer MA?
13. Was passiert, wenn ein B/KL in ihrem Team längerfristig/kurzfristig ausfällt?
14. Wie sieht die Fluktuationsrate bei ihnen aus? Gibt es ein häufiger Wechsel oder bleiben die MA längerfristig?

Tätigkeit B/KL

15. Welche Ausbildung braucht es für B/KL? Kann jeder von jedem ersetzt werden?
16. Welche Fertigkeiten/Fähigkeiten sind für B/KL erforderlich?
17. Was macht den Beruf des Bs aus? Was macht den Beruf des KLs aus?
18. Was sind die grössten Schwierigkeiten/wo kann es zu Schwankungen kommen? Und wie gehen sie (B/KL)/ihr Team damit um/beugen vor?
19. Mit welchen typischen Gefahren/Belastungen/Schwierigkeiten müssen B/KL umgehen können?

Psychologischer Fokus

20. Was ist der Anreiz sich als B für die berufliche Integration von Flüchtlingen einzusetzen? Was motiviert die Berater/innen die Tätigkeit auszuüben?

21. Was ist der Anreiz als KL den TN bei ihrer beruflichen Integration mitzuwirken? Was motiviert die Kursleiter/innen die Tätigkeit auszuüben?
22. Welchen Stellenwert hat für B/KL der soziale Austausch bei der Bewältigung ihrer Tätigkeit?
23. Welchen Einfluss hat die ungewisse Zukunft des SAH Berns auf die Tätigkeit des B/KL?
 - a. Wird das diskutiert? Wie geht man mit Ängsten um?

Technisch- Organisatorische Konvergenz (Abstimmung)

24. Welche (technischen) Arbeitsmittel stehen zur Erfüllung der Aufgaben zur Verfügung?
25. Welche Unterstützung bieten diese Arbeitsmittel?
26. Inwieweit werden diese Arbeitsmittel auch genutzt?
27. Was hat sich verändert in Bezug auf die "Zusammenarbeit" Technik-Mensch seit Beginn ihres Unternehmens?

Anhang D: Kategoriensystem zur Auswertung der Interviews

Team und Arbeitsplatz

Teamkonstellation

Arbeitsatmosphäre

Kommunikation

Führungsstil

Zusammenarbeit

Beruflicher Hintergründe der Mitarbeitenden

Fluktuation

Umgang bei Ausfall einer/mehreren Mitarbeitenden

Technische Ausstattung

Entscheidungskompetenz

Sonstiges

Tätigkeiten

Fähigkeiten/Fertigkeiten der Kursleitenden

Empathie

Offenheit/Neugierde

Geduld

Zuverlässigkeit

Freude am Unterrichten

Sonstige: Kreativität

Motivator

Sprachaffinität/Non-verbales Verstehen

Flexibilität

Fähigkeiten/Fertigkeiten der Beratenden

Empathie

Offenheit/Neugierde

Geduld

Sonstige: Interesse am Menschen

Sprachaffinität/Non-verbales Verstehen

Zusammenarbeit

Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen
des Bereichs Migration

Zusammenarbeit mit anderen Regionalvereinen
des SAHs

Zusammenarbeit mit externen Partner

Sonstige

Ressourcen

Team

Handlungsspielraum

Arbeitsgestaltung

Arbeitszeitgestaltung

Hohe Entscheidungsfreiheit/Selbstständigkeit

Motivationale Ressourcen

Sinn

Arbeit mit den Teilnehmenden

Sonstige: Erfolgsgeschichten

Positive Arbeitsatmosphäre

Sonstige

Belastungen

Arbeit mit den Teilnehmenden

Misserfolge

Demotivierte Teilnehmenden

Ungenutzte Potentiale der Teilnehmenden

Kommunikation mit den Teilnehmenden

Spagat zwischen vorgeben und nicht bevormunden

Arbeit mit den Teilnehmenden: spezifisch für Kursleitende

Unterrichtsgestaltung

Unterschiedliches Sprach- und Bildungsniveau der TN

Arbeit mit den Teilnehmenden: spezifisch für Beratende

Wirtschaftliche Entwicklungen

Erwartungen der TN

Abstiegsberatung

Arbeitsplatzsicherheit

Sonstige

Unterstrichene Kategorien wurden deduktiv gebildet.

Nicht unterstrichene Kategorien wurden induktiv gebildet.

Definition der Kategorien Es wird definiert, welche Bestandteile unter eine Kategorie fallen sollen.

Ankerbeispiele Es werden konkrete Textstellen aus dem Protokoll oder Transkript des Interviews als Musterbeispiele für die Kategorie angeführt

Kodierregeln Dort, wo Abgrenzungsprobleme zwischen einzelnen Kategorien bestehen, werden Regeln formuliert, um eindeutige Zuordnungen sicherzustellen

Unterstrichene Kategorien wurden deduktiv gebildet. Nicht unterstrichene Kategorien wurden induktiv gebildet.

Hauptkategorie	Unterkategorie	Subsubkategorie	Ankerbeispiel	Kodierregel
<u>1. Team und Arbeitsplatz:</u> Alle Aussagen, die Aufschluss geben wie die einzelnen Teams zusammengesetzt sind und wie sich die Zusammenarbeit innerhalb der Teams gestaltet.			Alle Beispiele, welche in den Subsubkategorien beschrieben wurden.	Alle Textstellen, welche in den dazugehörigen Subsubkategorien reglementiert wurden.
<u>1. Team und Arbeitsplatz</u>	<u>1.1 Teamkonstellation:</u> Alle Hinweise, die sich auf die Organisation und Zusammenstellung der einzelnen Teams beziehen, z.B. Anzahl MA.		B3: „In unserem Team hat es 2 B, welche je zu 80% arbeiten und 3 KL, die zu unterschiedliche Prozente angestellt sind, Jemand mit 50%, jemand mit etwas mehr als 70% und jemand mit 80%.“	
<u>1. Team und Arbeitsplatz</u>	<u>1.2 Arbeitsatmosphäre:</u> Alle Aussagen, die Aufschluss geben, wie die Zusammenarbeit/der Austausch/die Kommunikation zw. TL-B/KL, B-B, KL-KL, B-KL gestalten sind.		Alle Beispiele, welche in den Subsubkategorien beschrieben wurden.	Es betrifft immer nur die Zusammenarbeit innerhalb des Teams am jeweiligen Standort.
<u>1. Team und Arbeitsplatz</u>	<u>1.2 Arbeitsatmosphäre</u>	<u>1.2.1 Kommunikation:</u> Alle Aussagen, die Aufschluss geben, wie innerhalb des Teams Nachrichten zwischen einem Sender und einem oder mehreren Empfängern übertragen wird.	B3: „Mir ist es wichtig, dass wir sehr transparent und offen miteinander umgehen. Dass man sich von Anfang an darauf achtet, dass man Probleme anspricht, ja dass sie zu mir kommen können.“	
<u>1. Team und Arbeitsplatz</u>	<u>1.2 Arbeitsatmosphäre</u>	<u>1.2.2 Führungsstil:</u> Alle Aussagen, die Aufschluss geben, wie sich die Teamleitenden gegenüber einzelnen Untergebenen und Gruppen verhält. Z.B.: Kooperativ, laissez-faire, autoritär etc.	B2: „(...) sie haben schon viel Freiheiten. Aber ich fühle mich schon als Teamleiterin. Ich finde ich bin sehr kooperativ unterwegs.“	

<p><u>1. Team und Arbeitsplatz</u></p>	<p><u>1.2 Arbeitsatmosphäre</u></p>	<p>1.2.3 Zusammenarbeit: Alle Aussagen, die Aufschluss geben, wie im Team zusammengearbeitet wird bzw. die Aufschluss auf Vertrauen und Stimmung im Team geben.</p>	<p>B2: „Informell gibt es beispielsweise ein gemeinsames Mittagessen, Pausen sind informell. Es gibt Teammitglieder, die nie dabei sind. Und es gibt Leute, die sich informell viel austauschen und andere, die sich wenig austauschen. Der informelle Austausch ist nicht zwischen allen gleich, aber er findet statt. Aber das ist eigentlich ok. Also man muss nicht, also es gibt kein sozialer Stress, wenn man z.B. nicht am gemeinsamen Mittagessen dabei ist.“</p>	<p>Bezieht sich nur die Zusammenarbeit innerhalb eines Standortes und nicht die Zusammenarbeit mit anderen Teams.</p>
<p><u>1. Team und Arbeitsplatz</u></p>	<p>1.3 Beruflicher Hintergründe der MA: Alle Aussagen, die Hinweise auf den beruflichen Werdegang der einzelnen B/KL geben.</p>		<p>B3: „In der Kursleitung ist es bei zweien so, dass sie zuerst eine Lehrerausbildung gemacht haben und beide noch den SVEB gemacht haben. Bei den Beratenden, die haben an der Hochschule Soziale Arbeit studiert.“</p>	
<p><u>1. Team und Arbeitsplatz</u></p>	<p>1.4 Fluktuation: Alle Aussagen, die Aufschluss geben, ob ein häufiger Wechsel stattfindet bzw. wie lange die MA schon beim SAH tätig sind.</p>		<p>B2: „Es gibt 3 B, langjährige MA, alle über 10 Jahre. Eine Auszubildende, die den Bachelor in Soziale Arbeit macht. Und dann gibt es noch 4 KL, 2, die über 10 Jahre, eine Person, die seit 2015, aber nun geht, weil sie sich beruflich neu anders orientiert und Jemand, der im Juni angefangen hat.“</p>	
<p><u>1. Team und Arbeitsplatz</u></p>	<p>1.5 Umgang im Ausfall eines/mehreren MA: Alle Aussagen, die Aufschluss geben, wie oft, weshalb, wie lange jemand ausfällt und wie reagiert wird, wenn jemand ausfällt.</p>		<p>B3: „Also ein Teil übernehme ich, weil ich auch sehr nahe bin. Ich kann auch Beratungsgespräche übernehmen. Ein Teil übernimmt der andere B. Das funktioniert eigentlich relativ gut. Und bei den KL haben wir einen Plan, wer, wann einspringen kann, wenn jemand ausfällt – auch kurzfristig.“</p>	
<p><u>1. Team und Arbeitsplatz</u></p>	<p>1.6 Technische Ausstattung: Alle Aussagen, die Aufschluss geben wie die Standorte ausgerüstet sind, mit welchen technischen Hilfsmittel gearbeitet wird.</p>		<p>B3: „Wir haben 2 Computerräume.“</p>	
<p><u>1. Team und Arbeitsplatz</u></p>	<p>1.7 Entscheidungskompetenz: "Alle Aussagen, die Aufschluss geben, was wer inwieweit entscheidet, bezogen auf B bzw. KL bzw. TL. Alle Aussagen, die Aufschluss geben, was in den Zuständigkeitsbereich des B bzw. KL bzw. TL gehört. Also welche Aufgaben machen B, KL und TL"</p>		<p>B2: „Oder ich arbeite etwas auf oder eine Arbeitsgruppe arbeitet etwas aus und da kann man schon Einfluss nehmen und dann entscheiden wir. Wenn es aber einen Entscheid ist, bei dem es darum geht, rasch zu entscheiden, oder wenn ich sehe, dass nicht alle gleicher Meinung sind, dann höre ich mir alles an und übernehme danach die Entscheidung.“</p>	

1. Team und Arbeitsplatz	1.8 Sonstiges			Alle weitere Aussagen, die Hinweise zur Hauptkategorie Team und Arbeitsplatz beinhalten, jedoch nicht den Kategorien 1.1 bis und mit 1.7 zugeordnet werden können
2. Tätigkeiten: Bezieht sich auf die Tätigkeiten als Fachperson für berufliche Integration, d.h. auf die Tätigkeiten als Beratungs- bzw. Kursleitungsperson.			Alle Beispiele, welche in den Subsubkategorien beschrieben wurden.	Alle Textstellen, welche in den dazugehörigen Subsubkategorien reglementiert wurden.
2. Tätigkeiten	2.1 Fertigkeiten/Fähigkeiten der KL: Alle Hinweise, die Aufschluss geben, welche psychische und physische Voraussetzungen erfüllt sein müssen damit der Beruf des KL erfolgreich erfüllt werden kann. Beinhaltet auch Werte, Einstellungen.		Alle Beispiele, welche in den Subsubkategorien beschrieben wurden.	Keine Aussagen zur Arbeitsorganisation im SAH ausser es ist essentiell um zu verstehen was der KL mitbringen muss
2. Tätigkeiten	2.1 Fertigkeiten/Fähigkeiten der KL	2.1.1 Empathie: Alle Aussagen, die Aufschluss geben, ob, wann und/oder warum die Bereitschaft und Fähigkeit, sich in die Einstellungen anderer Menschen einzufühlen können relevant ist.	B2: „Die Kunst des KL ist, sich in die Situation hineinversetzen zu können, in der die Leute sind, sie abholen zu können und ihnen das Wissen vermitteln zu können, das sie später brauchen in der Arbeitswelt.“	
2. Tätigkeiten	2.1 Fertigkeiten/Fähigkeiten der KL	2.1.2 Offenheit/Neugierde: Alle Aussagen, die Aufschluss geben, ob, wann und/oder warum eine unvoreingenommene Einstellung und Neugierde im Umgang mit den TN relevant ist.	B2: „ (...) da ist es ganz wichtig, dass man nicht auf die Leute herunterschaut, dass man das Gegenüber anschaut und nicht schon in Schubladen denkt. Dass man offen bleibt, nicht nach den Vorurteile arbeitet, was sicher auch schwierig ist.“	
2. Tätigkeiten	2.1 Fertigkeiten/Fähigkeiten der KL	2.1.3 Geduld: Alle Aussagen, die Aufschluss geben, ob, wann und/oder warum Geduld - d.h. die Ausdauer ruhig, beherrscht und nachsichtig etwas zu ertragen/abzuwarten - im Umgang mit den TN relevant ist.	B3: „Was man sonst noch haben muss, ist sicher Geduld. Verständnis für Probleme, die wichtiger sind als das, was wir hier im Kurs machen.“	
2. Tätigkeiten	2.1 Fertigkeiten/Fähigkeiten der KL	2.1.4 Zuverlässigkeit: Alle Aussagen, die Hinweise geben, wie und/oder warum Zuverlässigkeit bei der Ausführung der Tätigkeit helfen kann.	B2: „Präsenz markieren im Sinn, dass sie für die Leute da sind und das die es auch merken.“	Zuverlässigkeit im Sinn von Beständigkeit, einen "Anker" sein.

<u>2. Tätigkeiten</u>	<u>2.1 Fertigkeiten/Fähigkeiten der KL</u>	<u>2.1.5 Freude am Unterrichten:</u> Alle Aussagen, die Hinweise geben, wie und/oder warum die Freude am Beibringen/ am Lehren bei der Ausführung der Tätigkeit relevant ist.	B4: „Und einfach auch Freude am Beibringen, Freude am Erklären (...)“	
<u>2. Tätigkeiten</u>	<u>2.1 Fertigkeiten/Fähigkeiten der KL</u>	<u>2.1.6 Sonstige:</u>	B2: „Sie müssen motivieren, die Leute abholen, dort wo diese stehen“	Weitere Fähigkeiten/ Fertigkeiten von Kursleitungspersonen, die den Kodierungen 2.1.1 bis und mit 2.1.4 zugeordnet werden können
<u>2. Tätigkeiten</u>	<u>2.2 Fertigkeiten/Fähigkeiten der B:</u> Alle Hinweise, die Aufschluss geben, welche psychische und physische Voraussetzungen erfüllt sein müssen damit der Beruf des B erfolgreich erfüllt werden kann. Beinhaltet auch Werte, Einstellungen.		Alle Beispiele, welche in den Subsubkategorien beschrieben wurden.	Keine Aussagen zur Arbeitsorganisation im SAH ausser es ist essentiell um zu verstehen was der B mitbringen muss.
<u>2. Tätigkeiten</u>	<u>2.1 Fertigkeiten/Fähigkeiten der B</u>	<u>2.2.1 Empathie:</u> Alle Aussagen, die Aufschluss geben, ob, wann und/oder warum die Bereitschaft und Fähigkeit, sich in die Einstellungen anderer Menschen einzufühlen können relevant ist.	B3: „Verständnis für Probleme, die wichtiger sind als das, was wir hier im Kurs machen.“	
<u>2. Tätigkeiten</u>	<u>2.1 Fertigkeiten/Fähigkeiten der B</u>	<u>2.2.2 Offenheit/Neugierde:</u> Alle Aussagen, die Aufschluss geben, ob, wann und/oder warum eine unvoreingenommene Einstellung und Neugierde im Umgang mit den TN relevant ist.	B2: „(...) das Gegenüber wertzuschätzen, dich auf gleicher Augenhöhe den Leuten begegnen, Zuhören können.“	
<u>2. Tätigkeiten</u>	<u>2.1 Fertigkeiten/Fähigkeiten der B</u>	<u>2.2.3 Geduld:</u> Alle Aussagen, die Aufschluss geben, ob, wann und/oder warum Geduld - d.h. die Ausdauer ruhig, beherrscht und nachsichtig etwas zu ertragen/abzuwarten - im Umgang mit den TN relevant ist.	B4: „Dann denke ist wichtig, dass man sich individuell auf die Leute (TN) einlassen kann und nicht alle gleich behandeln will. Geduld. Geduld ist sehr wichtig. Mit Leuten arbeiten können, die sich sehr wenig oder sehr schlecht ausdrücken können.“	
<u>2. Tätigkeiten</u>	<u>2.1 Fertigkeiten/Fähigkeiten der B</u>	<u>2.2.4 Sonstige</u>	B2: „Das Interesse am Mensch, hier in dem Bereich das Interesse an Menschen, die geflüchtet sind oder von einer anderen Kultur kommen und die auch weiterbringen zu wollen.“	Weitere Fähigkeiten/ Fertigkeiten von Beratungspersonen, die den Kodierungen 2.2.1 bis und mit 2.2.3 zugeordnet werden können.

<p>3. Zusammenarbeit: Alle Aussagen, die Aufschluss geben, wie mit Personen ausserhalb der Abteilung <i>Co-opera</i> zusammengearbeitet wird.</p>			<p>Alle Beispiele, welche in den Subsubkategorien beschrieben wurden.</p>	<p>Alle Textstellen welche in den dazugehörigen Subsubkategorien reglementiert wurden.</p>
<p>3. Zusammenarbeit</p>	<p>3.1 Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen des Bereichs Migration: Bezieht sich auf den nötigen formellen Austausch zwischen Team und anderen Abteilungen des SAH Bern, Bereich Migration oder Bereich berufliche und soziale Integration.</p>		<p>B3: „(...) die Zusammenarbeit mit FOKUS, PASSEPARTOUT ist absolut im Rahmen, aber nicht gerade so, dass wir sehr viel Austausch hätten. Es geht darum, wenn wir Leute (TN) zu ihnen schicken, dass wir nachfragen, dass wir schauen, ob es noch Plätze hat. Aber die Zusammenarbeit ist sehr angenehm.“</p>	
<p>3. Zusammenarbeit</p>	<p>3.2 Zusammenarbeit mit anderen Regionalvereinen: Bezieht sich auf den nötigen formellen Austausch zwischen Team und Regionalvereinen bezüglich Austausch von Wissen oder sonstigen Austausch.</p>		<p>B2: „Also wir waren z.B. einmal das Co-opera in Luzern anschauen gegangen, weil die haben ein weiteres Tool, so ein E-Learning-Modul. Und es gibt ein nationaler Personaltag, aber wir haben wie keine Zeit zum jedes Jahr schauen zu gehen (...).“</p>	
<p>3. Zusammenarbeit</p>	<p>3.3 Zusammenarbeit mit externen Partner: Bezieht sich auf den nötigen formellen Austausch zwischen Team und externe Partner, wie zuweisende Stellen, Arbeitgeber, Unis, anderen Fachstellen bezüglich der Organisation von Anschlusslösungen. Beinhalten auch alle Aussagen, die Aufschluss geben, wie neue Partner gewonnen werden.</p>		<p>B3: „Die Kursleitung praktisch gar nicht. Also als KL hat man sehr wenig Austausch. Die Beratung natürlich stark. Sie haben eigentlich dauern mit externen zu tun, sei es mit Betriebe, sei es mit anderen Hilfswerke, sei es mit den zuweisenden Stellen. Dadurch ist der Austausch sehr rege.“</p>	
<p>3. Zusammenarbeit</p>	<p>3.4 Sonstige</p>		<p>B1: „Mit dem BSI [Berufliche Soziale Integration] haben wir fast keine Berührungspunkte. Das Co-opera in Thun ist zwar in den gleichen Räumlichkeiten wie das BSI und sie haben sicher schon Kontakt, aber bezüglich der Zielgruppe gibt es eigentlich keine grosse Überschneidung.“</p>	<p>Alle weitere Aussagen, die Hinweise zur Zusammenarbeit mit Personen ausserhalb der Abteilung <i>Co-opera</i> beinhalten, jedoch nicht den Kategorien 3.1 bis und mit 3.3 zugeordnet werden können.</p>
<p>4. Ressourcen: Bezieht sich auf materielle, soziale, personelle, motivationale Ressourcen, die helfen mit Belastungen und Beanspruchungen erfolgreich umzugehen.</p>			<p>Alle Beispiele, welche in den Subsubkategorien beschrieben wurden.</p>	<p>Alle Textstellen welche in den dazugehörigen Subsubkategorien reglementiert wurden.</p>

<p>4. Ressourcen</p>	<p>4.1 Team: Beinhaltet alle Hinweise, die Aufschluss geben ob und wie Arbeitskollegen und Vorgesetzte dem einzelnen B/KL helfen bzw. wie (negative) Belastungen im Team aufgefangen werden.</p>		<p>B2: „Oder dass man sich auch austauscht und merkt: ah bei der Person ist es anders. Dass man sich ein wenig trösten kann: Im Bewerbungstraining hängt er ein und macht mit, bei mir im Deutsch hat er vielleicht schon aufgegeben und sagt er lerne nichts mehr, das reiche ihm, er möchte jetzt ein Job. Und dass man das auch so stehen lassen kann. Ich glaube das hilft.“</p>	<p>Bezieht sich auf das Arbeitsteam und sonstige Bezugspersonen in der Organisation, die helfen mit Belastungen umzugehen, z.B. auch innerhalb der Fachaustausche.</p>
<p>4. Ressourcen</p>	<p>4.2 Handlungsspielraum: Handlungsspielraum definiert das Ausmass an Möglichkeiten, innerhalb deren eine Person unter gegebenen persönlichen und strukturellen Rahmenbedingungen handeln bzw. gestalten kann. Im beruflichen Kontext der Grad an Autonomie und Entscheidungsfreiheit, um etwa Ziele, Aufgabeninhalte, Tätigkeiten oder auch Arbeitszeiten eigenständig strukturieren und festlegen zu können.</p>		<p>Alle Beispiele, welche in den Subsubkategorien beschrieben wurden.</p>	<p>Alle Textstellen welche in den dazugehörigen Subsubkategorien reglementiert wurden.</p>
<p>4. Ressourcen</p>	<p>4.2 Handlungsspielraum</p>	<p>4.2.1 Arbeitsgestaltung: Alle Aussagen, die Hinweise liefern, ob und wie fest die Gestaltung und Ausführung der Haupttätigkeiten durch Regeln und Vorschriften vorgegeben wird.</p>	<p>B1: „Dass sie relativ frei sind in ihrer Arbeitsgestaltung – inhaltlich und bezüglich den Rahmenbedingung (wie sie es sich einteilen)“</p>	
<p>4. Ressourcen</p>	<p>4.2 Handlungsspielraum</p>	<p>4.2.2 Arbeitszeitengestaltung Alle Aussagen, die Hinweise liefern, wie die Arbeitszeit geregelt wird und als wie gross der individuelle Handlungsraum diesbezüglich wahrgenommen wird .</p>	<p>B3: „Wir haben mega viel Ferien, nicht dass wir dann immer Ferien machen, aber wir haben ja Schulferien und arbeiten eigentlich während dem Trimester viel mehr und machen dann in der Ferienzeit statt 5 Wochen manchmal 7 Wochen Ferien. Also bauen dort die Überstunden ab. Also ja, es ist einfach sehr flexibel.“</p>	
<p>4. Ressourcen</p>	<p>4.2 Handlungsspielraum</p>	<p>4.2.3 Hohe Entscheidungsfreiheit/ Selbstständigkeit: Alle Aussagen, die Aufschluss geben wer, was entscheidet bzw. wer was selbstständig entscheiden kann/darf.</p>	<p>B3: „Also sie sind grundsätzlich sehr eigenständig. Manchmal habe ich auch eine Idee oder...mit der Zeit verfügt man ein Netz und versucht es gemeinsam zu nutzen. Oder Inputs geben: „he probiere es doch noch dort“. Ansonsten sind sie eigentlich selbstständig unterwegs.“</p>	
<p>4. Ressourcen</p>	<p>4.3 Motivationale Ressourcen: Motivationale Ressourcen erleichtern den Umgang mit Belastungen, weil sie die Motivation, die Freude am Beruf fördern/erhalten.</p>		<p>Alle Beispiele, welche in den Subsubkategorien beschrieben wurden.</p>	<p>Beinhaltet keine Aussage zum Team oder Handlungsspielraum.</p>

4. Ressourcen	4.3 Motivationale Ressourcen	4.3.1 Sinn: Unter sinnstiftende Tätigkeit wird eine Tätigkeit verstanden, die man als bedeutend, wichtig und wertvoll ansieht. Erlebte Bedeutsamkeit schlägt sich positiv auf das Sinnerleben im Beruf nieder.	B3: „Den Leuten hier eine Zukunft ermöglichen zu können, mit den Leuten einen Weg zu gehen, ihnen verschiedene Möglichkeiten aufzeigen zu können und wenn sie gehen, mit einem grossen Teil sagen zu können: „wir haben etwas bewirken können und die Leute auf einen Weg lenken, bei dem man das Gefühl hat, sie können sich hier eine Zukunft aufbauen“. (...) Ich sage immer, wir haben das Glück im Vergleich mit z.B. einem Banker, man zweifelt nie grundsätzlich am Sinn von der Arbeit.“	
4. Ressourcen	4.3 Motivationale Ressourcen	4.3.2 Arbeit mit den TN: Alle Aussagen, die Hinweise geben, das durch die Arbeit mit den TN neue Motivation, Freude, Lust zum Weitermachen etc. gewonnen werden kann.	B4: „(...) die Arbeit mit unserer Zielgruppe, weil es extrem ein Geben und Nehmen ist.“	
4. Ressourcen	4.3 Motivationale Ressourcen	4.3.3 Sonstige	B4: „Wenn jemand von uns ein Erfolgserlebnis hat, dann ist das Erfolgserlebnis für und alle. Und das ist so wertvoll.“	Alle weitere Aussagen, die Hinweise zu spezifischen motivationale Ressourcen beinhalten, jedoch weder "Sinn" noch "Arbeit mit TN" betreffen.
4. Ressourcen	4.4 Sonstige		B3: „Mit der Zeit hat man eine gewisse Erfahrung und man weiss da und da passiert das jetzt wieder.“	Alle weiteren Aussagen, die Hinweise zu spezifischen Ressourcen beinhalten, jedoch nicht den Kategorien 4.1 bis und mit 4.4 zugeordnet werden können.
5. Belastungen: Beinhaltet jegliche Aussagen, die Aufschluss geben, ob bzw. welche Situationen sich auf die Beratungs- und Kursleitungspersonen psychisch oder physisch auswirken.			Alle Beispiele, welche in den Subsubkategorien beschrieben wurden.	Alle Textstellen welche in den dazugehörigen Subsubkategorien reglementiert wurden.
5. Belastungen	5.1 Arbeit mit den TN: Alle Aussagen, die Aufschluss geben, was, aufgrund der Zusammenarbeit mit den TN, Auswirkungen auf die Beratungs- und Kursleitungspersonen hat.		Alle Beispiele, welche in den Subsubkategorien beschrieben wurden.	Bezieht sich auf Faktoren, die sowohl für Beratungspersonen als auch für Kursleitungspersonen gelten.
5. Belastungen	5.1 Arbeit mit den TN	5.1.1 Misserfolge: Jegliche Aussagen, die aufzeigen, dass Misserfolg bzw. kleine	B3: „Man muss mit Frust umgehen können. (...) Dass die Leute in kurzer Zeit finden, wir mache das nicht, wir sind nicht bereit	

		Lernfortschritte im Alltag vorkommen, bzw. warum/in welchem Ausmass Misserfolge vorkommen.	Ausbildungen zu machen oder Betriebe kurzfristig sagen „Entschuldigung, wir haben uns nun total etwas anderes überlegt, wir arbeiten nicht mit dieser Person.“	
<u>5. Belastungen</u>	<u>5.1 Arbeit mit den TN</u>	5.1.2 Demotivierte TN: Alle Aussagen, die auf die negative Einstellungen von TN weisen.	B2: „Da gibt es, dass sie Sachen einfädeln wie z.B. ein Praktikum und dann der TN sagt, sie/er könne nicht, das sei zu weit weg, sie/er möge nicht eine halbestunde Zug fahren.“	
<u>5. Belastungen</u>	<u>5.1 Arbeit mit den TN</u>	5.1.3 Ungenutzte Potenziale der TN: Alle Aussagen, die auf nicht genutzte Möglichkeiten hinweisen, die für den TN zwar geeignet wäre, jedoch von den TN nicht genutzt werden können.	B4: „Dann haben wir sehr viele Mütter, die alleine sind mit dem Kind, die wahnsinnige Ressourcen hätten, sehr intelligent sind aber einfach sagen: „ich habe keine Chance im Moment irgendeine Ausbildung zu machen“.“	
<u>5. Belastungen</u>	<u>5.1 Arbeit mit den TN</u>	5.1.4 Kommunikation mit den TN: Alle Aussagen, die Aufschluss geben, wie sich die Kommunikation zwischen B/KL und Tn gestaltet.	B4: „Mit Leuten arbeiten können, die sich sehr wenig oder sehr schlecht ausdrücken können. Also vielleicht auch zeichnen oder...ja manchmal ist es sprachlich sehr schwierig.“	
<u>5. Belastungen</u>	<u>5.1 Arbeit mit den TN</u>	5.1.5 Spagat zwischen vorgeben und nicht bevormunden:	B3: „Mit den Leuten den richtigen Weg zu gehen und gleichzeitig auch ihren Wünschen gerecht werde. Man muss auch aufpassen, dass man nicht bevormundend wird. Ich meine, es sind alles erwachsene Leute, eigentlich kann jeder selbst sagen wie er will.“	
<u>5. Belastungen</u>	5.2 Arbeit mit den TN: spezifisch für KL: Alle Aussagen, die Aufschluss geben, was - aufgrund der Zusammenarbeit mit den TN - Auswirkungen nur auf Kursleitungspersonen hat.		Alle Beispiele, welche in den Subsubkategorien beschrieben wurden.	Beinhaltet keine Faktoren die schon unter 5.1 genannt worden sind.
<u>5. Belastungen</u>	5.2 Arbeit mit den TN: spezifisch für KL	5.2.1 Unterrichtsgestaltung: Alle Hinweise, die auf Herausforderungen in der Unterrichtsgestaltung hinweisen.	B4: „(...) das unterschiedliche Deutsch- und Bildungsniveau. Also das Deutschniveau ist das eine, aber auch das Bildungsniveau im Sinn...es gibt Leute, (...) die wissen gar nicht wie anfangen. Und ich glaube, da fängt es schon an. Also Logik oder das zusammenhängende Denken ist so unterschiedlich.“	
<u>5. Belastungen</u>	5.2 Arbeit mit den TN: spezifisch für KL	5.2.2 Unterschiedliches Sprach- und Bildungsniveau der TN: Alle Hinweise, die Aufschluss geben, wie und warum das Ausführen der Haupttätigkeit durch die unterschiedlichen Kompetenzen und Fähigkeiten, die die TN mitbringen, beeinflusst.	B1: „(...) das ist für die Kursleiter eine extreme Herausforderung, weil die (Teilnehmenden) kommen alle von einem anderen Bildungssystem und kennen unseres, also so wie wir arbeiten...sie kommen sehr oft aus Frontalunterrichtssysteme und dann gibt es solche, die selten in die Schule gegangen sind (...).“	

<u>5. Belastungen</u>	5.3 Arbeit mit den TN: spezifisch für B: Alle Aussagen, die Aufschluss geben, was - aufgrund der Zusammenarbeit mit den TN - Auswirkungen nur auf Beratungspersonen hat.		Alle Beispiele, welche in den Subsubkategorien beschrieben wurden.	Beinhaltet keine Faktoren die schon unter 5.1 genannt worden sind.
<u>5. Belastungen</u>	5.3 Arbeit mit den TN: spezifisch für B	5.3.1 Wirtschaftliche Entwicklungen: Alle Aussagen, die Hinweise liefern, wie die Arbeit als Beratungsperson vom Angebot externen Partner beeinflusst.	B4: „Für die Beratung würde ich sagen, die Wirtschaft. Die Wirtschaft, die eigentlich viel mehr müsst in die Verantwortung genommen werden, aber wenn sie in die Verantwortung genommen wird, gleichzeitig extrem müsst unterstützt werden.“	
<u>5. Belastungen</u>	5.3 Arbeit mit den TN: spezifisch für B	5.3.2 Erwartungen der TN: Bezieht sich auf die unterschiedlichen Wünschen und Vorstellungen der TN, mit denen die Beratungspersonen umgehen müssen.	B3: „Gleichzeitig haben sie Vorstellungen, „ich mache sicher jetzt nicht eine Vorlehre, weil ich will möglichst schnell einen Beruf haben“. Und ihnen dann klar machen: „Aber schauen Sie, wenn sie jetzt anfangen, dann fliegen sie in drei Monaten wieder raus, weil sie noch nicht soweit seid“.“	
<u>5. Belastungen</u>	5.3 Arbeit mit den TN: spezifisch für B	5.3.3 Abstiegsberatung: Bezieht sich auf die Beratung von Hochqualifizierte, die aus diversen Gründen einen niedrigqualifizierteren Beruf ausüben müssen als sie gelernt haben.	B1: „Herausfordernd ist auch die „Abstiegsberatung“ bei Hochqualifizierten, wenn man merkt, dass der Abschluss zwar gleichwertig ist, es jedoch aufgrund der Fachrichtung keinen Einstieg gibt (z.B. wenn jemand Lehrer/in ist) oder Berufe wie z.B. Zahnärzte, wo es keine Gleichwertigkeitsanerkennungen gibt und sie wegen Numerus Clausus nicht zum Studium zugelassen werden.“	
<u>5. Belastungen</u>	5.4 Arbeitsplatzsicherheit: Die Angst seinen Arbeitsplatz zu verlieren, aufgrund politischer oder wirtschaftlichen Entwicklungen im Asylwesen des Kanton Bern/des SAH Berns.		B2: „Es gibt sicher Leute, die sich jetzt umsehen, die sagen sobald sie etwas sehen, bewerben sie sich. Das hat einen Einfluss natürlich. Es hat auch Leute gegeben, die gesagt haben, sie wollen jetzt keine Praxisanleitung mehr machen, weil sie nicht wissen, wie lange sie noch da sind.“	Bezieht sich nur auf Unsicherheiten, die aufgrund der Entwicklungen NA-BE entstehen.
<u>5. Belastungen</u>	5.5 Sonstige:		B1: „Sie müssen auch ein bisschen auf die Büroräume Rücksicht nehmen. Die sind sehr eng und nicht immer haben sie ein eigenes Büro. Das ist nicht so optimal.“	Alle weiteren Aussagen, die Hinweise zu spezifischen Belastungsfaktoren beinhalten, jedoch nicht den Kategorien 5.1 bis und mit 5.4 zugeordnet werden können.

Anhang E: Kategoriensystem Beobachtungsinterviews

Kategoriensystem Beobachtungseinheit

Nr. Ereignis	A. Wo (Ort) 1 = Kurslektion 2 = Beratung 3 = Teamsitzung	B. Was? (Aufgabe)	C. Wann		D. Mit wem? 1= allein 2= mit IN 3= mit MA	E. Belastungen (Was & wie wurde darauf reagiert -> am Schluss evtl. nachfragen) E2. Herausforderungen im Umgang mit IN .	H. Häufigkeit	L. Kommentar Z.B.: Bedeutsamkeit, Für wen, Unvorhergesehenes, Auftretung eines Problems etc. Umgebungsbelastung
			Beginn	Ende				
1								
2								
3								
4								
...								

Fokuse Beobachtungseinheit

Die Fragen basieren auf ISTA- (rot) und FAA-Verfahren (blau) bzw. Fragebogen.

Stressoren

Stichwort	Leitfragen	Antwort
Arbeitskomplexität	<p>Müssen sehr oft, oft, gelegentlich, nie schwierige/komplizierte Entscheidungen getroffen werden?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>gering</i> = Eine Entscheidung kann herbeigeführt werden, ohne zusätzliche Informationen einholen zu müssen. 2) <i>mässig</i> = Die Entscheidung bedarf keiner zusätzlichen Informationen; jedoch müssen mehrere Variablen berücksichtigt werden 3) <i>durchschnittlich</i> = Die Entscheidung kann nur durch Einholen von Informationen gefällt werden. Mehrere Variable sind zu beachten. 4) <i>über den Durchschnitt</i> = Eine Informationssammlung sowie die Berücksichtigung mehrerer, teilweise in sich komplexer Parameter ist für den Entscheidungsprozess notwendig. Um die Entscheidung herbeiführen zu können, muss eine Strategie der Vorgehensweise entwickelt werden 5) <i>hoch</i> = Bis zur Entscheidungsfindung müssen eine grosse Anzahl komplexer Informationseinheiten und Parameter berücksichtigt werden. <p>Ist es sofort klar, wie die Aufgabe gemacht werden soll? Geht der Aufgabe eine genaue Planung voraus?</p>	
Umfang des Planens	<p>Betrifft den Umfang an Planung, der vom Stelleninhaber gefordert wird, um seine oder die Arbeit anderer zu planen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>trifft nicht zu</i> = Der Beschäftigte hat keine Möglichkeit, seine eigene Arbeit zu planen. Die einzelnen Aufgaben sind klar definiert. 2) <i>sehr begrenzt</i> = Der Beschäftigte hat begrenzte Möglichkeiten, seine eigene Tätigkeit zu planen 3) <i>begrenzt</i> = Eine gewisse, aber nicht sehr umfangreiche 	

	Planung ist notwendig. 4) <i>durchschnittlich</i> = Eine durchschnittlicher Umfang von Planung eigener oder fremder Tätigkeiten wird verlangt 5) <i>beträchtlich</i> = Ein ziemlich grosser Umfang von Planung und Organisation wird gefordert. 1) <i>weitreichend</i> = Ein wesentlicher Beitrag an Planung und Organisation wird gefordert.	
Entscheidung fällen	Wie häufig müssen Entscheidungen ohne genau Kenntnis von Randbedingungen gefällt werden?	
Konzentrationsanforderungen	Wie oft gibt es Momente bei Ihrer Arbeit, die für kurze Zeit höchste Konzentration erfordern?	
Arbeitsunterbrechungen	Wie häufig kommt es zu Arbeitsunterbrechungen durch Telefonate, Arbeitskollegen, Teilnehmenden...?	
arbeitsorganisatorische Probleme	Fehlen sehr oft, oft, manchmal, wenig, nie an den benötigte Werkzeuge/Materialien?	
(einseitige) Körperliche Belastung	Werden häufig, manchmal, wenig, nie schwere Lasten getragen? Kann sehr oft, oft, manchmal, wenig, nie die Körperposition geändert werden?	
Umweltbelastungen	Ausprägungsskala: 1 = sehr gering/gar nicht, 2 = gering, 3 = gross, 4 = sehr gross Lärm • ungünstige Beleuchtung • unangenehme Temperatur • Blendung • Schmutz • Staub/Russ • unangenehme Gerüche • Zugluft • Erschütterung • Feuchtigkeit • Zigaretten- oder Zigarrenrauch • räumliche Enge • trockene Luft • Sonstiges	

Ressourcen

Stichwort	Frage	Antwort
Hilfsmittel	Welche (technischen) Hilfsmittel werden wie/wann verwendet?	
Kommunikation	Welchen Stellenwert hat die mündliche Kommunikation? Wie hoch sind die Anteile: <ul style="list-style-type: none"> - beratender Kommunikation (beraten) - verhandelnder Kommunikation (verhandeln) - überzeugender Kommunikation (überzeugen) - lehrender Kommunikation (unterrichten) - Kommunikation zum Austausch (nicht-)routinemässiger Informationen? 	
Kommunikation im Team	Wie wird innerhalb des Team kommuniziert?	
zwischenmenschliche Beziehung	Handelt es sich bei der untersuchenden Tätigkeit vorwiegend um <ul style="list-style-type: none"> - Einzelarbeit, - Einzelarbeit mit Kontaktmöglichkeiten, - Gruppenarbeit, - Arbeit innerhalb einer Zweierbeziehung? 	
Kommunikationsmöglichkeiten	Kann während der Arbeit mit Kollegen/innen über Dinge geredet werden, die nichts mit der Arbeit zu tun haben?	
Handlungsspielraum	Können die Arbeiten selbst ausgewählt werden? Kann selbst bestimmt werden, auf welche Art und Weise die Arbeit erledigen werden soll?	
Zeitspielraum	Kann die Arbeit jederzeit unterbrochen werden und irgendetwas anderes dazwischengeschoben (z.B. eine Pause) werden, ohne mit der eigentlichen Arbeitsaufgabe in Verzug zu geraten? Kann der Arbeitstag selbstständig eingeteilt werden?	

Arbeit

Stichwort	Leitfrage	Antwort
Arbeitsort	Gearbeitet wird vorwiegend in einem <ul style="list-style-type: none"> - Einzelbüro - Büro mit 2 Arbeitsplätzen - Büro mit bis 4 Arbeitsplätzen - Büro mit bis und mit 8 Arbeitsplätzen - Grossraumbüro - Werkraum 	
Strukturierung der Arbeit	A) Die Arbeitsdurchführung verläuft nach vorgeschriebenen Methoden. B) Die Durchführung und Planung der Arbeit kann beliebig variiert werden. C) Es kommt häufig zu Unterbrechungen durch Telefonate, Arbeitskollegen	

	D) Die Arbeitszeit kann nach individuellen Vorlieben eingeteilt werden.	
Anforderungsvielfalt	1) Die Arbeit verlangt von den MA ein hohes Mass an Zusammenarbeit mit anderen Menschen 2) Die Arbeit ist so gestaltet, dass ein MA die Möglichkeit hat ein Produkt von Anfang bis zu Ende zu bearbeiten.	
Variabilität	Handelt es sich um repetitive (immer wiederkehrende)/ abwechslungsreiche Arbeit? Erfordert die Arbeit 2-3/sehr viele verschiedene Handgriffe?	

Fragen zur Beobachtungseinheit

1. **Wie typisch war die heute beobachtete Einheit für Ihre Arbeit?**
2. **Was ist heute (gravierend) anders gelaufen, als an einem gewöhnlichen Tag?**
3. **Wie störend war die Beobachtung für Sie?**
4. **Möchten Sie zur heutigen Beobachtungseinheit noch eine Anmerkung machen?**

Anhang F: Fragebogen für Beratungs- und Kursleitungspersonen

Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung Co-opera

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für das Ausfüllen des Fragebogens nehmen.

Ich bin Studentin für angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten und führe im Rahmen meiner Bachelorarbeit eine Arbeitsanalyse der Abteilung co-opera des SAH Berns durch. Unter Berücksichtigung der Arbeitsabläufe, Organisationszusammensetzung und des Arbeitsumfelds möchte ich herausfinden, mit welchen Herausforderungen die Berater/innen und Kursleiter/innen bei ihrer täglichen beruflichen Arbeit konfrontiert sind und welche Ressourcen ihnen zur Bewältigung zur Verfügung stehen.

Die Fokusse liegen auf Stressoren, d.h. psychische und physische Belastungen, und Ressourcen, dazu gehören u.a. technische Hilfsmittel, intrinsische Motivation und sozialer Kontakt.

Der Fragebogen beinhaltet knapp 40 Fragen, deren Bearbeitung etwa 15 Minuten dauert. Nehmen Sie sich bitte ausreichend Zeit und versuchen Sie Ablenkung zu vermeiden. Die Auswertung erfolgt anonym und unter Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften des Datenschutzes.

Bitte kreuzen Sie die zutreffende Antwort an. Mehrfachantworten sind nicht möglich. Am Ende finden Sie zudem drei offene Fragen vor. Bitte beantworten Sie diese stichwortartig.

Viel Spass!

A. Ferrise

		Antwortskala						
Nr	Aussage	völlig unzutreffend	zum großen Teil unzutreffend	eher unzutreffend	unentschieden	stimmt schon eher	stimmt zum großen Teil	stimmt völlig
1	Meine Arbeit verlangt von mir den Einsatz einer Vielzahl von verschiedenen komplexen Fähigkeiten mit hohen Anforderungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Insgesamt betrachtet ist meine Arbeit <u>nicht</u> sehr wichtig und bedeutend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Ich habe überhaupt keine Möglichkeit, persönliche Initiative und Eigenständigkeit bei meiner Arbeit einzubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Diese Arbeit erfordert eine enge Zusammenarbeit mit anderen Kolleginnen und Kollegen in der Abteilung co-opera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kolleginnen und Kollegen über dienstliche und private Dinge unterhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Meine Vorgesetzten lassen mich sehr oft wissen, wie gut ich meine Arbeit mache.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Meine Arbeit empfinde ich als positiv anregend und herausfordernd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Ich kann mich bei meiner Arbeit persönlich weiterentwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Die Leitung unserer Organisation ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Beschäftigten zu berücksichtigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Meine Arbeit ist eintönig und bietet selten etwas Neues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Ich empfinde eine große persönliche Zufriedenheit, wenn ich meine Arbeit gut mache.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Ich empfinde ein hohes Maß an persönlicher Verantwortung für die Arbeit, die ich tue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Ich bin zufrieden mit den Möglichkeiten die sich in meiner Arbeit bietet, um mich persönlich weiterzuentwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Ich kann mich auf meine Kolleginnen und Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Antwortskala						
Nr	Aussage	völlig unzutreffend	zum großen Teil unzutreffend	eher unzutreffend	unentschieden	stimmt schon eher	stimmt zum großen Teil	stimmt völlig
16	Ich kann mich auf meine/n direkte/n Vorgesetzte/n verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Ich schätze den Austausch mit meinen Teamkollegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Ich fürchte mich um die Sicherheit meines Arbeitsplatzes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Die Zukunftsaussichten des SAH Berns bedrückt mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Ich stehe häufig unter Zeitdruck.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Ich muss die eigentliche Arbeit immer wieder unterbrechen (z.B. wegen Telefonate, Kollegen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen, wie Lärm, Klima, Staub.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Ich kann meine Arbeit selbstständig planen und einteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Ich fühle mich häufig überfordert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	In schwierigen Situationen suche ich Rat bei meinen Arbeitskollegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Der Zeitaufwand meiner Arbeit macht es schwierig für mich, meinen Pflichten in der Familie oder im Privatleben nachzukommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Wegen beruflicher Verpflichtungen muss ich Pläne für private oder Familienaktivitäten ändern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Ich kann regelmässig meine Arbeit unterbrechen (z.B. durch eine Pause) ohne mit der eigentlichen Arbeitsaufgabe in Verzug zu geraten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Ich muss bei meiner Arbeit regelmässig Entscheidungen fällen, ohne dass ausreichende Informationen zur Verfügung stehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nr	Aussage	Antwortskala				
		sehr wenig	ziemlich wenig	etwas	ziemlich viel	sehr viel
30	Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst festlegen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Wie viel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Wenn man Ihre Arbeit insgesamt betrachtet, wie viele Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen bietet Ihnen Ihre Arbeit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Können Sie selbst bestimmen, auf welche Art und Weise Sie Ihre Arbeit erledigen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Wie frei sind Sie bei der Planung/Einteilung ihrer Arbeitszeit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Inwieweit erfordert Ihre Arbeit eine gemeinsame Planung mit Ihren Kollegen/innen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Inwieweit ist Ihre Arbeit körperlich abwechslungsreich?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ergänzende Fragen

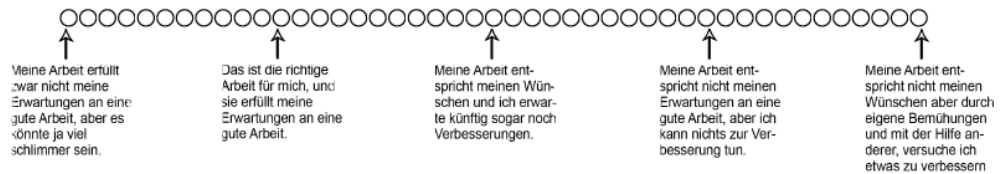
37.1. Was sind für Sie die grössten Schwierigkeiten/Belastungen Ihrer Tätigkeit?

37.2. Welche Ressourcen erleichtern Ihnen den Umgang mit den unter 37.1 genannten Belastungen?

38. Was motiviert Sie am meisten Ihre Tätigkeit auszuüben?

Allgemeine Arbeitszufriedenheit

39. Sind Sie insgesamt eher zufrieden oder unzufrieden mit Ihrer Arbeit? Bitte ordnen Sie sich auf der Skala ein, indem Sie ein Kreuz am entsprechenden Ort machen.



Demografische Angaben

Alter:

Geschlecht: Frau Mann

Tätig Im Co-opera als:

Angestellt In:

Vielen Dank für Ihre Mithilfe. Bitte sende Sie mir den aufgefüllten Fragebogen per Mail (alessandra.ferrise@students.fhnw.ch) oder per Postweg (Alessandra Ferrise, Nordringstrasse 10, 4563 Gerlafingen) zurück.