

## 31 Anforderungen und Belastungen der Fachkräfte im ASD

Von Joachim Merchel

- 
- Anders als manche Veröffentlichungen der Arbeits- und Organisationspsychologie und der Arbeitssoziologie wird hier der Begriff *Arbeitsbelastung* im Einverständnis mit einer der Alltagssprache entsprechenden Konnotation verwendet: Mit *Arbeitsbelastung* wird ein von den Arbeitsaufgaben ausgehender subjektiv empfundener Arbeitsdruck angesprochen, der sich für das jeweilige Subjekt belastend auswirkt. Mit Arbeitsbelastung wird also eine psychische Beanspruchung markiert, die für das betroffene Individuum beeinträchtigend wirkt.
  - Der Begriff *Arbeitsbelastung* markiert ein mehrdimensionales Konstrukt, bei dem mehrere Faktorenbündel aufeinander einwirken und sich zu einer individuellen psychischen Beanspruchung mit unterschiedlich intensivem Belastungspotenzial verdichten. Einzubeziehende sind: psychisches Belastungspotenzial der Arbeitsaufgaben, individuelles Anspruchsniveau und Bewältigungsressourcen des Mitarbeiters, Strukturen und sozialer Kontext der Arbeitsumgebung bzw. der Organisation.
  - Die im Zuge der öffentlichen Kinderschutzdebatten erfolgte Erweiterung des Personalbestandes im ASD hat mit dem quantitativen Aufgabenzuwachs (Anzahl der Fälle und von vielen Mitarbeitern als zusätzlich empfundene Aufgaben) nicht Schritt gehalten. Quantitativ hat eine Erweiterung der Anforderungen an die ASD-Mitarbeiter stattgefunden.
  - Die Arbeitsaufgaben im ASD enthalten ein handlungsfeldspezifisches Belastungspotenzial, in dem sich außerordentlich anspruchsvolle Anforderungen bündeln. Die Arbeitsaufgaben sind mit einem hohen Grad an Unsicherheit verbunden, Entscheidungen gehen aufgrund ihrer Tragweite für die betroffenen Adressaten mit einem hohen persönlichen Verantwortungsdruck einher, und die Aufgabenerfüllung ist in eine Reihe von Widersprüchen eingewoben, die nicht aufgelöst werden können, sondern in einer stets gefährdeten Balance gehalten werden müssen.
  - In der Komplexität der Anforderungen enthält der ASD-Arbeitsplatz Belastungsoptionen, die diesen Arbeitsplatz gegenüber anderen Anforderungs- und Arbeitskonstellationen der Sozialen Arbeit hervorhebt. Mit dieser Konstellation kann man von einer besonderen, fast „einzigartigen“ Belastungssituation sprechen.
  - Der Umgang mit Arbeitsbelastung markiert eine kontinuierliche, von Leitungspersonen aktiv wahrzunehmende Aufgabe. Bei Überlegungen zur Bewältigung von zunehmender Arbeitsbelastung können mitarbeiterbezogene und organisationsbezogene Entlastungsstrategien mit jeweiligen Maßnahmen erwogen werden.
  - Bei den Erwägungen zur Arbeitsbelastung und zu Bewältigungsmöglichkeiten sind nicht nur die Belastungen einzubeziehen, denen sich die ASD-Mitarbeiter ausgesetzt fühlen. Wenn über Belastungsdruck im ASD gesprochen wird, sind auch Faktoren der psychischen und sozialen Belastung wahrzunehmen und einzubeziehen, die auf die Leitungspersonen einwirken.
- 

Konzepte für das Personalmanagement in einer konkreten Organisation müssen immer mindestens zwei Perspektiven beinhalten:

- Es müssen Erwägungen angestellt werden zu der generellen Frage, wie sich die stets vorhandene Spannung zwischen Individuum und Organisation

auswirkt und mit welchen Instrumenten oder Handlungsweisen dieser Spannung begegnet werden bzw. diese Spannung eingegrenzt und auf einem produktiven Level gehalten werden kann (Merchel 2010a, 96 ff.). Hier bietet der Blick auf Vorgehensweisen und Instrumente des Personalmanagements, wie sie in der Betriebswirtschaftslehre entwickelt worden sind (Kolb et al. 2010; Hölzle 2017; Eckardstein 2007), Anregungen zur Übertragung auf Einrichtungen der Sozialen Arbeit.

- Um für die spezifischen Gegebenheiten in einer Organisation möglichst wirksame Konzepte entwerfen zu können, bedarf es der genaueren Analyse der Handlungsbedingungen in einem konkreten Praxisfeld. Daraus sind Maßnahmen abzuleiten im Sinne einer handlungsfeldspezifischen Ausgestaltung des Personalmanagements.

Zu betrachten sind somit auch die jeweiligen handlungsfeldspezifischen Arbeitsanforderungen und die Belastungen, die aus den konkreten Handlungsbedingungen des ASD resultieren (Petry 2013).

Hinsichtlich der Handlungsbedingungen im ASD ist häufig und nachdrücklich von Anforderungen und Bedingungen berichtet worden, die auf eine *Überlastung* der ASD-Mitarbeiter hinweisen (Gissel-Palkovich 2007; Seckinger 2008; Ehltling et al. 2018). Solche Überlastungen können zum einen aus der quantitativen Zunahme von Arbeitsanforderungen resultieren, z. B. aus einem Anstieg der Fallzahlen ohne eine entsprechende Ausweitung des Personalbestandes. Zum anderen können sie aber auch qualitativ-strukturelle Ursachen haben in der Art und der Dynamik der Aufgaben in einem Arbeitsfeld. Dann wäre in der Aufgabenstruktur des Arbeitsfeldes bereits der Keim einer potenziellen Überlastung der Mitarbeiter gelegt, das Arbeitsfeld wäre in qualitativ-struktureller Hinsicht überlastungsanfällig. Beide mögliche Ursachenbündel, quantitative und qualitativ-strukturelle, können sich ergänzen bzw. gegenseitig verstärken.

In diesem Beitrag sollen die *handlungsfeldspezifischen Anforderungen und Belastungspotenziale beim ASD* in den Blick genommen werden. Dies ist wichtig, um sensibel zu werden für eine Beobachtung der Belastungsentwicklungen und zielgerichtet Maßnahmen zum Umgang mit solchen Beobachtungen ableiten zu können. Die daraus folgenden Maßnahmen werden allerdings nicht allein Maßnahmen des Personalmanagements

sein können. Die Konsequenzen aus den Beobachtungen beziehen ebenfalls Überprüfungen und Maßnahmen zur Organisationsgestaltung ein (→ Kapitel 3 und 4). Der Beitrag ist in vier Argumentationsschritte gegliedert:

1. Zunächst ist genauer zu erörtern, was mit dem Begriff *Arbeitsbelastung* gemeint ist.
2. In einem zweiten Schritt werden Anhaltspunkte für die quantitative Entwicklung der *Arbeitsbelastung* im ASD benannt.
3. Es folgen Ausführungen zu Arbeitsanforderungen, die die qualitative Dimension von *Arbeitsbelastung* im ASD markieren.
4. Der Beitrag schließt mit einigen kurzen Hinweisen zum Umgang mit *Arbeitsbelastungen* der ASD-Fachkräfte als Leitungsaufgabe.

### 31.1 Zum Begriff *Arbeitsbelastung*

Der Begriff *Arbeitsbelastung* wird in der Arbeits- und Organisationspsychologie und in der Arbeitssoziologie nicht einheitlich verwendet. Zumeist wird unterschieden zwischen *Arbeitsbelastung*, womit neutral die Arbeitsanforderungen an die Mitarbeiter in einem Berufsfeld gekennzeichnet werden, und *Beanspruchung*, womit das Empfinden des jeweiligen Mitarbeiters im Hinblick auf diese Anforderungen ausgedrückt wird (Joiko 2008; Böhle 2010); *Belastung* erscheint dann als ein indifferenten Begriff ohne eine positive oder negative Bewertung (Rudow 2010, 12). Eine solche Differenzierung wird jedoch in der Alltagssprache nicht nachvollzogen. Wenn alltagssprachlich von *Arbeitsbelastung* die Rede ist, so wird damit eine bestimmte Bewertung verbunden: Die zugemuteten Aufgaben werden als etwas Belastendes, als eine Last empfunden, die einer Person auferlegt wird und die diese Person drückt. *Beanspruchung* klingt demgegenüber in der Alltagssprache neutraler. Im Folgenden wird der Begriff *Arbeitsbelastung* im Einverständnis mit einer der Alltagssprache entsprechenden Konnotation so verwendet, dass damit ein von den Arbeitsaufgaben ausgehender subjektiv empfundener Arbeitsdruck angesprochen wird, der sich für das jeweilige Subjekt *belastend* auswirkt. *Mit Arbeitsbelastung wird hier also eine psychische Beanspruchung markiert, die für das betroffene Individuum beeinträchtigend wirkt.*