

Nicht jede Belastung braucht dieselbe Lösung

Warum Einrichtungen zuerst verstehen müssen, was genau belastet

Florenz Wendt, Iging 2026

Wenn Mitarbeitende erschöpft sind, Konflikte zunehmen oder Stellen unbesetzt bleiben, entsteht in Einrichtungen oft ein nachvollziehbarer Handlungsdruck. Es soll möglichst schnell etwas geschehen. Doch Arbeitsbelastung entsteht selten aus nur einer Ursache. Wer entlasten will, muss deshalb zuerst verstehen, was genau belastet.

Kurzfassung

Der Beitrag zeigt, warum Maßnahmen zur Entlastung von Mitarbeitenden in Wohnheimen der Behindertenhilfe erst dann wirksam greifen können, wenn die zentralen Belastungsquellen differenziert verstanden werden. Grundlage ist die Untersuchung „Wohnheim mit Zukunft“ mit 2.803 generierten Datensätzen und 1.912 auswertbaren Fällen. Die Ergebnisse verweisen auf ein Zusammenspiel von emotionalen Anforderungen, Rollenkonflikten, Arbeit-Privatleben-Konflikten, Führungsqualität, Gemeinschaftsgefühl und organisationalen Entscheidungsstrukturen. Für die Praxis folgt daraus: Nicht jede Belastung braucht dieselbe Lösung. Vor der Maßnahme steht die Klärung.

Schlüsselwörter: Behindertenhilfe; Wohnheime; Arbeitsbelastung; COPSOQ; Organisationsentwicklung; Burnout; Führungsqualität; Rollenkonflikte

Wenn schnelle Maßnahmen am Problem vorbeigehen

Eine Teamsupervision, eine Dienstplanänderung, ein Fortbildungstag, ein neues Konzept oder eine zusätzliche Besprechungsstruktur können sinnvoll sein. Sie können aber auch am eigentlichen Problem vorbeigehen. Wenn Zuständigkeiten unklar sind, hilft keine Teamsupervision allein. Wenn emotionale Anforderungen zu hoch sind, reicht nicht nur ein neuer Dienstplan. Wenn Entscheidungen zu weit entfernt vom Team getroffen werden, löst ein Kommunikationstraining nur einen Teil des Problems.

Wirksam verändern lässt sich vor allem das, was zuvor verstanden wurde. Für Einrichtungen der Behindertenhilfe bedeutet das: Es genügt nicht, eine allgemeine Belastung festzustellen. Entscheidend ist, welche Belastungsquelle im konkreten Arbeitskontext im Vordergrund steht.

Eine große Untersuchung in Wohnheimen der Behindertenhilfe

Die Untersuchung „Wohnheim mit Zukunft“ zeigt genau diese Differenzierung. Insgesamt wurden 2.803 Datensätze generiert. Nach Ausschluss sehr früh abgebrochener oder nicht plausibler Bearbeitungen und nach Eingrenzung auf Beschäftigte aus Wohnheimen der Behindertenhilfe bildeten 1.912 auswertbare Fälle die Grundlage der Analyse. Damit liegt eine ungewöhnlich große empirische Grundlage für dieses Arbeitsfeld vor.

Methodisch ist zugleich wichtig: Aufgrund der Rekrutierung über soziale Netzwerke, Multiplikatoren, Berufsverband und eine regionale Vergleichseinrichtung handelt es sich nicht um eine streng repräsentative Zufallsstichprobe. Die Stärke der Untersuchung liegt vielmehr darin, psychosoziale Arbeitsbedingungen in einem bislang wenig differenziert untersuchten Praxisfeld sichtbar zu machen.

Die Untersuchung nutzte den Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ), ein etabliertes Instrument zur Erfassung psychosozialer Arbeitsbedingungen. Der COPSOQ ist branchen- und berufsübergreifend angelegt und erfasst unter anderem Anforderungen bei der Arbeit, Arbeitsorganisation, Führungs- und Beziehungsaspekte sowie Gesundheit und Wohlbefinden.

Belastung und Ressourcen treten gleichzeitig auf

Die Ergebnisse aus „Wohnheim mit Zukunft“ zeigen kein einfaches Schwarz-Weiß-Bild. Beschäftigte in Wohnheimen der Behindertenhilfe bewerteten ihre Arbeitssituation im Vergleich zu Beschäftigten aus vielen anderen Arbeitsfeldern kritischer: Sie waren signifikant unzufriedener mit der Arbeit, häufiger erschöpft, berichteten einen schlechteren Gesundheitszustand und dachten häufiger an Berufsaufgabe.

Zugleich zeigten sich aber auch starke Ressourcen. Einflussmöglichkeiten, Entwicklungsmöglichkeiten, Führungsverhalten, Unterstützung, Feedback, Kontakte und Gemeinschaftsgefühl wurden teilweise besser bewertet als in anderen Arbeitsfeldern. Für die Praxis ist genau diese Gleichzeitigkeit entscheidend: Die Arbeit in Wohnheimen ist nicht einfach nur belastend. Sie enthält hohe Anforderungen, aber auch starke Ressourcen.

Deshalb greifen pauschale Maßnahmen zu kurz. Es macht einen Unterschied, ob ein Team vor allem unter emotionalen Anforderungen leidet, ob Zuständigkeiten unklar sind, ob Entscheidungen zu zentral getroffen werden, ob Arbeit und Privatleben in Konflikt geraten oder ob Gemeinschaftsgefühl und Führungsqualität fehlen.

Warum Analyse vor Maßnahme kommt

Auch arbeitswissenschaftlich ist diese Sichtweise gut anschlussfähig. Das Job-Demands-Resources-Modell geht davon aus, dass Belastungsfolgen vor allem dann entstehen, wenn hohe Arbeitsanforderungen nicht ausreichend durch Ressourcen ausgeglichen werden. Ressourcen können zum Beispiel Unterstützung, Handlungsspielräume, Führung, Anerkennung oder Gemeinschaftsgefühl sein.

Die Ergebnisse aus Wohnheimen der Behindertenhilfe passen gut zu diesem Gedanken: Hohe Anforderungen und entlastende Ressourcen treten gleichzeitig auf. Entscheidend ist, wie sie im konkreten Arbeitskontext zusammenwirken. Genau deshalb genügt es nicht, nur eine allgemeine Belastung festzustellen. Entscheidend ist, welche Belastungsquelle im Vordergrund steht.

Praxisimpuls

Vor einer Maßnahme sollte geklärt werden, welche Belastungsquelle im Vordergrund steht: emotionale Anforderungen, Zuständigkeiten, Dienstplanung, Führung, Gemeinschaftsgefühl oder Entscheidungsstrukturen.

Emotionale Anforderungen sind keine Randfrage

Besonders wichtig sind emotionale Anforderungen. In Wohnheimen der Behindertenhilfe geht es nicht nur um Arbeitsmenge oder Zeitdruck. Beschäftigte arbeiten mit Menschen, deren Unterstützungsbedarf häufig komplex ist. Herausfordernde Situationen, Nähe und Distanz, Krisen, Konflikte, Erwartungen von

Angehörigen, fachliche Verantwortung und der Anspruch, auch in schwierigen Momenten professionell zu bleiben, gehören zum Alltag.

Die Untersuchung zeigt, dass gerade emotionale Anforderungen einen bedeutsamen Zusammenhang mit Arbeitsunzufriedenheit und Erschöpfung aufweisen. Für Einrichtungen bedeutet das: Erschöpfung sollte nicht vorschnell als individuelles Problem einzelner Mitarbeitender verstanden werden. Sie kann ein Hinweis auf Arbeitsbedingungen sein, die organisatorisch betrachtet werden müssen.

Wenn Arbeit nicht mit Dienstende endet

Ein weiterer starker Faktor sind Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben. Wenn Dienste, Einsparungen, Erreichbarkeit oder emotionale Nachwirkungen der Arbeit regelmäßig in die Erholung hineinreichen, wird Belastung nicht mit Dienstende beendet. Dienstplanung, Verlässlichkeit, Vertretungsregelungen und Erreichbarkeit sind deshalb nicht nur organisatorische Nebenthemen, sondern Teil gesundheitsbezogener Arbeitsgestaltung.

Zuständigkeiten klären statt nur das Team bearbeiten

Auch Rollenkonflikte und unklare Zuständigkeiten sind bedeutsam. Wenn Mitarbeitende widersprüchliche Erwartungen erfüllen sollen, wenn unklar bleibt, wer entscheidet, oder wenn Verantwortung ohne Entscheidungsspielraum übertragen wird, entsteht Belastung. In solchen Fällen ist eine Teamsupervision möglicherweise hilfreich, aber nicht ausreichend. Zuerst müssen Aufgaben, Rollen, Schnittstellen und Entscheidungswege geklärt werden.

Ressourcen nicht unterschätzen

Die Ergebnisse machen zugleich deutlich, dass Ressourcen nicht unterschätzt werden dürfen. Gemeinschaftsgefühl und Führungsqualität zeigen sich als wichtige Schutzfaktoren. Ein gutes Teamklima ersetzt keine strukturellen Verbesserungen, aber es kann Belastungen abfedern. Gute Führung bedeutet dabei nicht nur, freundlich zu sein. Sie bedeutet auch, Orientierung zu geben, Konflikte zu klären, Entscheidungen nachvollziehbar zu machen und Handlungsspielräume zu ermöglichen.

Interessant ist auch ein zunächst kontraintuitiver Befund: Klare Regeln, schriftliche Abläufe und Formalisierung müssen nicht automatisch als Bürokratie erlebt werden. Unter bestimmten Bedingungen können sie entlasten, weil sie Rollenklarheit, Vorhersehbarkeit und Verlässlichkeit erhöhen. Das ist besonders dort wichtig, wo Mitarbeitende mit hoher Ambivalenz, wechselnden Situationen und emotional anspruchsvollen Aufgaben umgehen müssen.

Konsequenz für Einrichtungen

Für die Praxis folgt daraus ein einfacher, aber wichtiger Grundsatz: Vor der Maßnahme steht die Klärung.

Eine Einrichtung sollte also nicht nur fragen: Was können wir tun? Sondern zuerst: Was belastet uns eigentlich genau? Geht es um emotionale Anforderungen? Um Arbeitsmenge? Um Dienstplanung? Um Zuständigkeiten? Um Führungsqualität? Um Gemeinschaftsgefühl? Um zentrale Entscheidungen? Oder um das Zusammenspiel mehrerer Faktoren?

Eine strukturierte Befragung kann hier helfen. Sie ersetzt nicht das Gespräch mit Mitarbeitenden und keine Leitungserfahrung. Aber sie schafft eine gemeinsame Grundlage. Aus vielen Einzelwahrnehmungen entsteht ein geordneter Überblick. Dieser Überblick kann anschließend mit

Leitung und Team eingeordnet werden: Welche Ergebnisse überraschen? Was bestätigt Erfahrungen? Welche Belastung ist besonders bedeutsam? Wo bestehen Ressourcen? Und welche nächsten Schritte passen tatsächlich zur Ursache?

Warum das auch wirtschaftlich relevant ist

Gerade wirtschaftlich ist diese Differenzierung relevant. Einrichtungen investieren viel Zeit, Geld und Energie in Fortbildungen, Supervisionen, Konzepte oder Veränderungsprozesse. Wenn diese Maßnahmen nicht zur Belastungsursache passen, bleiben sie oft wirkungslos oder erzeugen zusätzlichen Aufwand. Wer die Ursachen kennt, kann gezielter handeln und vermeidet Maßnahmen, die Ressourcen binden, aber nicht wirklich entlasten.

Der zentrale Befund lässt sich daher praxisnah zuspitzen: Arbeitsbelastung in Wohnheimen ist nicht nur eine Frage individueller Belastbarkeit. Sie ist auch eine Frage der Organisation.

Wer Belastungen reduzieren will, sollte nicht mit Standardlösungen beginnen. Sinnvoller ist ein Vorgehen, das Belastungen systematisch erfasst, Ergebnisse verständlich einordnet und daraus passende Maßnahmen ableitet. Denn nicht jede Belastung braucht dieselbe Lösung.

Literatur

Wendt, Florenz (2018): Arbeitsbelastung in Wohnheimen für Menschen mit Behinderungen - auch eine Frage der Organisation? Untersuchung „Wohnheim mit Zukunft“.

Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia (2007): The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Burr, Hermann et al. (2019): The third version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work*, 10(4), 482-503.

COPSOQ Netzwerk: Copenhagen Psychosocial Questionnaire. Informationen zum Instrument und zur Erfassung psychosozialer Arbeitsbedingungen.

French, Kimberly A. et al. (2017): A meta-analysis of work-family conflict and social support. *Psychological Bulletin* / ergänzende arbeitspsychologische Literatur zu Work-Family-Conflict.

Kristensen, Tage S. et al. (2005): The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192-207.