

**Emotionsregulation und Psychische Gesundheit  
am Arbeitsplatz**

Cornelia Strecker, PhD | Dr. Bettina Lampert

# INHALTLICHER AUSBLICK



- I. EMOTIONALE ANFORDERUNGEN AM ARBEITSPLATZ**
- II. STRATEGIEN DER EMOTIONSREGULATION UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DIE GESUNDHEIT**
- III. ARBEITSBEDINGUNGEN**
- IV. FAZIT & IMPLIKATIONEN**

## WAS IST DAS PROBLEM?

**Emotionale Anforderungen werden in betrieblicher Gesundheitsförderung und Evaluierung psychischer Belastung zu wenig fokussiert.**



Eurofound (2019)



C. Maslach

## Psychosoziale Belastungsfaktoren

- hohe Anforderungen
- hohe Arbeitsintensität
- emotionale Anforderungen
- geringe Selbstbestimmung
- schlechte soziale Beziehungen
- Beschäftigungs- und Arbeitsplatzunsicherheit



## Wohlbefinden

Ständiger, intensiver emotionaler Kontakt mit Personen  
 → chronischer Stressfaktor mit gesundheitlichen Folgen

**BURNOUT**



Eurofound (2020)

# WEN BETRIFFT ES?

- Dienstleistungssektor**  
 größter Wirtschaftssektor in vielen Ländern | ~ 70% Anteil an der österreichischen Gesamtwertschöpfung sowie aller Erwerbstätigen in AT
- Humandienstleistungsbereich**  
 Etwa 1/3 aller Erwerbstätigen in personenbezogenen Tätigkeiten (BAuA, 2021)



Emotionsarbeit



+ Gefühlsarbeit

# ARBEITSPLATZ = EMOTIONEN

“Es gibt keinen Tag ohne Emotionen in der Arbeit.”

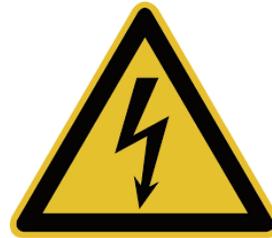
(Interview Kindergarten, 2021)

Hartnäckiges Vorurteil:

***Gefühle haben am Arbeitsplatz nichts zu suchen.***

(Interview caritatives Unternehmen in D, 2021)

***Das Zeigen/Beherrschen von Gefühlen als eigenständige Dienstleistung gehört zu den Rollenerwartungen an personenbezogene DienstleisterInnen.*** (Nerdinger, 2003)



**Arbeit mit Menschen =**

Emotionale Anforderungen und Risiko für Beanspruchungsfolgen aufgrund hoher emotionaler Belastungen → Burnout

Perspektivenwechsel: gelingende Interaktion – **gelingende Arbeit**;  
Quelle von Sinnerleben; wesentlich: **funktionale Emotionsregulation**

Entscheidend ist, **wie** gehen wir mit Gefühlen um

## DAS BEDEUTET

# Emotionsarbeit = Arbeit

# Für gelingende Arbeit wesentlich: Funktionale Emotionsregulation

# DEFINITION EMOTIONSREGULATION



Wut



Trauer



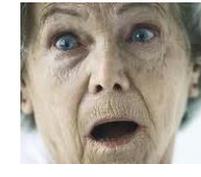
Freude



Über-  
raschung



Ekel



Angst

Verstärken  
Erhalten  
Abbauen

## EMOTIONSREGULATION

**bewusste** und **unbewusste** Prozesse, durch welche eine Person beeinflusst

- **welche** Emotionen sie hat
- **wann** diese auftreten
- **wie** sie **erlebt** und
- **wie** sie **ausgedrückt** werden

- soziale Funktion
- per se weder gut noch schlecht

→ abhängig von **Person**, **Kontext** und **Ziel** der Person in jew. Situation

(Gross, 1998)

# EMOTIONSREGULATION IN DIENSTLEISTUNGEN



“Boom” an Studien  
(Elfenbein, 2007; Gross, 2014; Grandey et al., 2013)

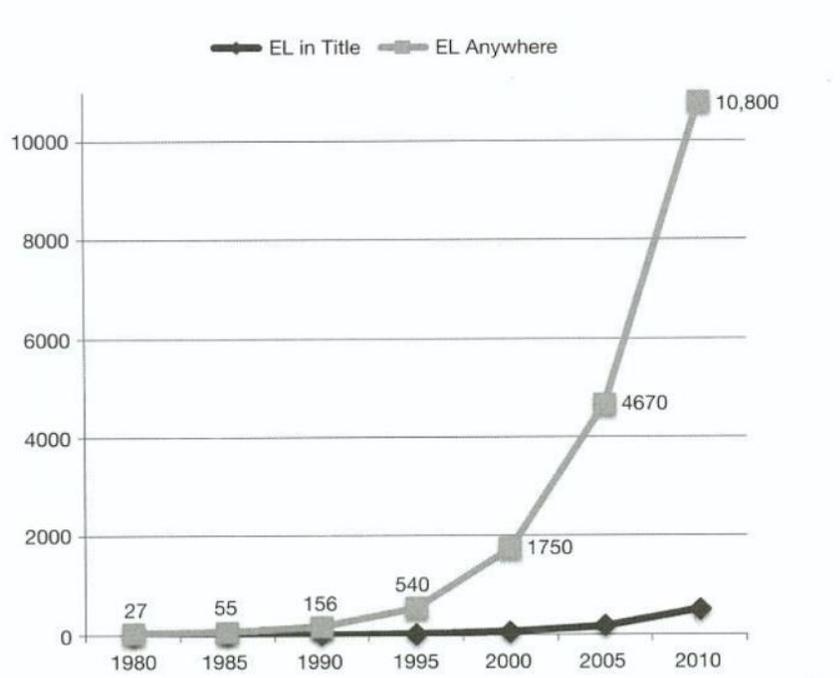
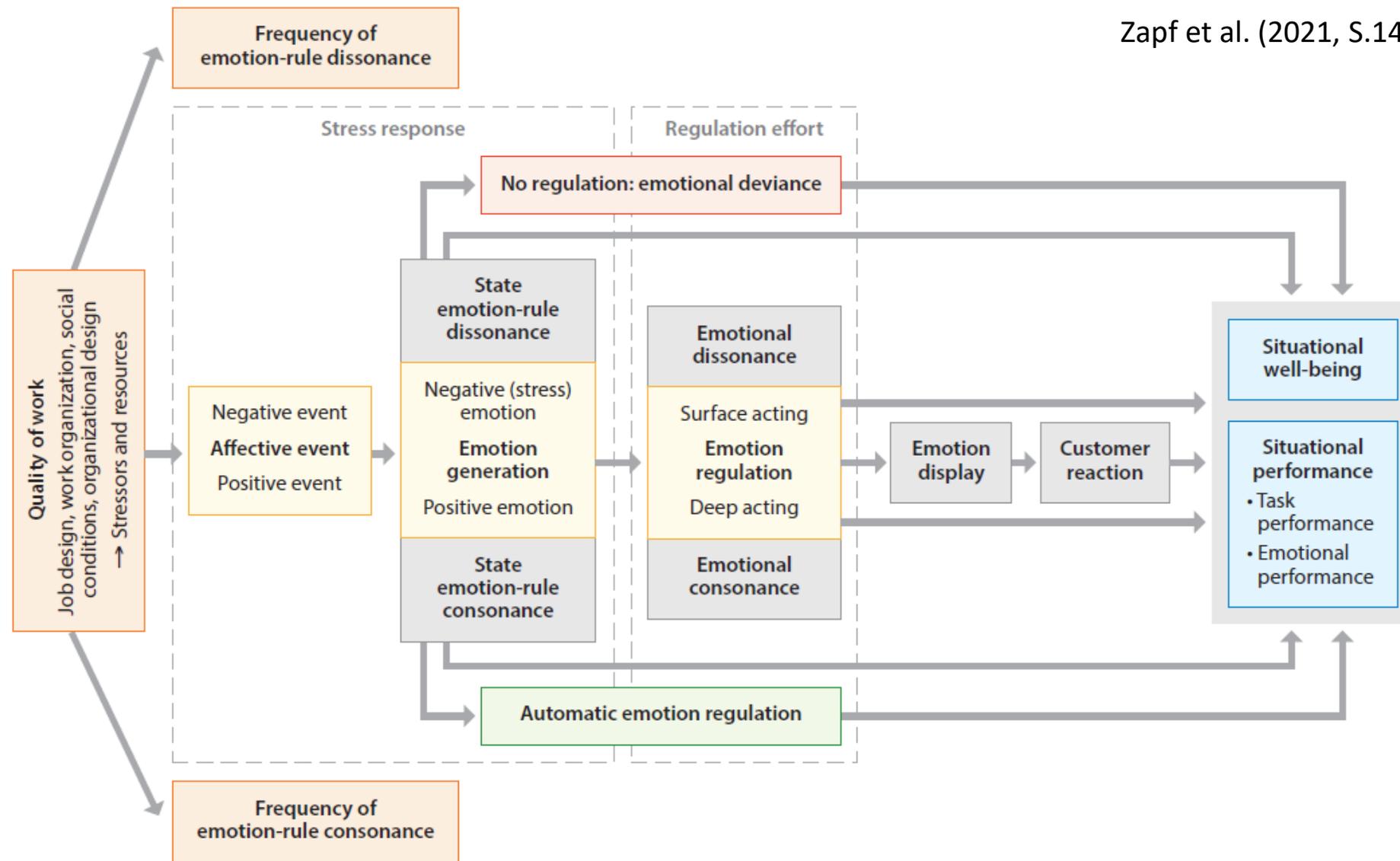


Figure 1.1 Growth of published academic research on “emotional labor/labour”.

Grandey et al. (2013, S.4)

→ „Eintauchen in die Gefühlswelt“



**Figure 3**

A process model of emotion work: affective events, emotion generation, and emotion regulation. For the sake of clarity, arrows that are not necessary for understanding the basic thrust of the figure are omitted (e.g., feedback processes). Parts of the figure originate from Grandey (2000, figure 1) and Totterdell & Holman (2003, figure 2).

Fähigkeit der **Wahrnehmung & Regulation**  
eigener Emotionen  
sowie Emotionen anderer Personen  
als Schlüssel zum Erhalt psychischer Gesundheit.

# STRATEGIEN & IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DIE GESUNDHEIT

# EMOTIONSARBEIT (emotional labor)



**Arlie R. Hochschild (1983): „The managed heart“**

Management der **eigenen** Gefühle  
(durch Mimik, Stimme, Gestik),  
das in der Arbeit erforderlich ist,  
um ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen.

Normen der Organisation



## EMOTIONALE DISSONANZ

= Widerspruch zwischen  
*gezeigten* und den eigenen,  
tatsächlich *gefühlten* Emotionen

# STRATEGIEN

„Die junge Stewardess, die neben mir saß, schrieb in ihr Notizbuch: Es ist wichtig zu lächeln. Vergiss nicht zu lächeln.“

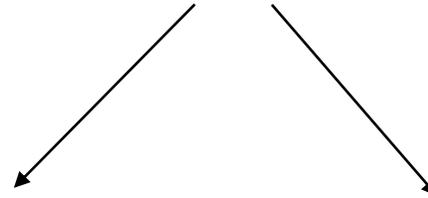
(Hochschild, 1990, S. 28)



## **SURFACE ACTING | Oberflächenhandeln**

Oberflächliche Veränderung des  
Gefühlsausdruckes (ohne das sich die  
tatsächlichen Gefühle ändern)  
→ sichtbaren Anteile einer Emotion in  
Einklang mit Darstellungsregeln bringen

SITUATION >> EMOTION >> **REGULIERUNG**



## **DEEP ACTING | Tiefenhandeln**

Veränderung der Gefühlsempfindung  
durch Gefühl im Inneren erzeugen  
→ Versuch tatsächlich zu fühlen, was  
dargestellt werden soll

SITUATION >> **REGULIERUNG** >> EMOTION

# FOLGEN FÜR MITARBEITER\*INNEN

## Empirische Befunde

### Oberflächenhandeln Emotionale Dissonanz

- **Burnout**: emotionale Erschöpfung ( $r = .37$ ),  
Depersonalisation ( $r = .35$ )
- Arbeits**unzufriedenheit** ( $r = -.27$ )
- **Psychosomatische** Beschwerden ( $r = .37$ )
- Schlechteres **Abschalten** von der Arbeit
- Geringere **Bindung** zum Unternehmen ( $r = -.25$ )



**Geringeres Wohlbefinden  
kostspielig**

### Tiefenhandeln

- Burnout: uneindeutig bis sehr schwacher  
Zusammenhang mit emotionaler Erschöpfung,  
signifikant **höhere persönliche Erfüllung**
- **Arbeitszufriedenheit**
- Höhere **Kundenzufriedenheit** ( $r = .37$ )
- Authentischer und kundenfreundlicher  
(z.B. mehr Trinkgeld)

(z.B. Hülshager & Schewe, 2011; Grandey & Melloy, 2017; Zapf et al., 2021)

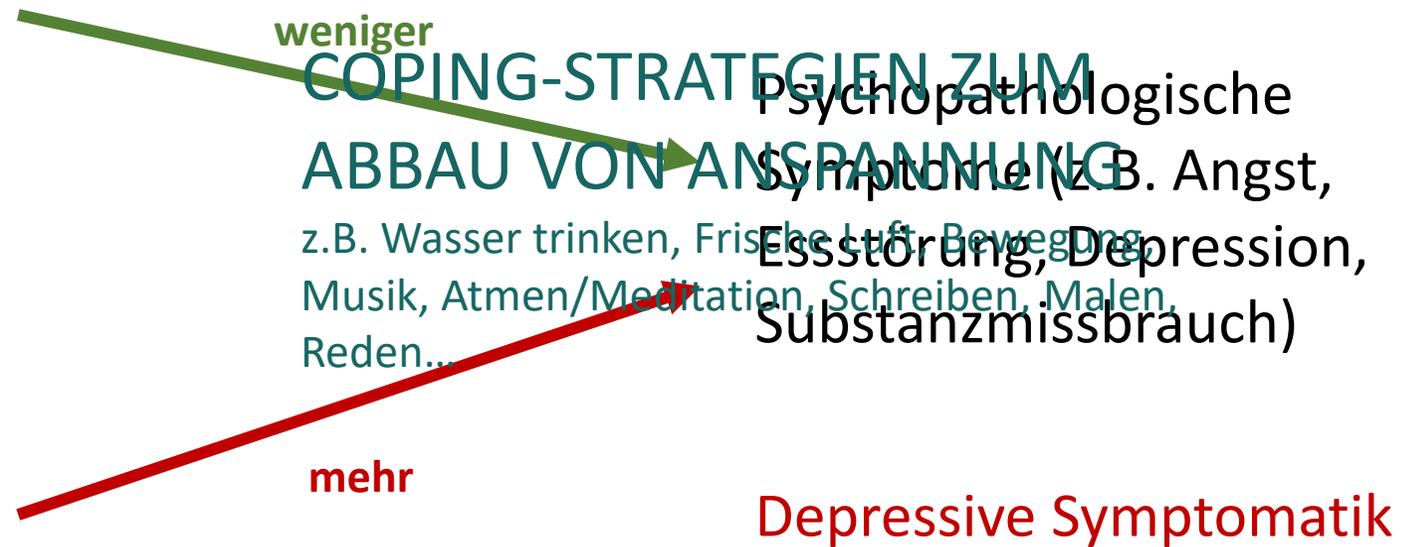
AKZEPTANZ

NEUBEWERTUNG SITUATION

UNTERDRÜCKUNG  
VON GEFÜHLEN

GRÜBELN

VERMEIDUNG



(Aldao et al, 2010)

**Emotionale Dissonanz und nicht-funktionale Strategien beeinträchtigen die Gesundheit.**

**Funktionale Strategien haben positive Auswirkungen.**

# DETACHED CONCERN „professionelle Anteilnahme“

Lampert (2011)



## DER BALANCEACT

(Lief & Fox, 1963)



B. Lampert

„...viele Arbeitskollegen waren der Meinung, in dem Beruf muss man scheitern, wenn man sich nicht distanziert.

Wieso ich nie an diesen Punkt gekommen bin?

Distanz ja, aber wenn der Mensch einen nicht mehr berührt, leistet man keine gute Arbeit mehr. Berührt er einen zu sehr, hält man die Arbeit auch nicht durch.“

(Frau D., Krankenschwester, 58 J.)

# DETACHED CONCERN



## DETACHMENT & CONCERN

(Lampert, 2011; Lampert & Glaser, 2016)



### ABGRENZUNGSFÄHIGKEIT

- Regulierung *eigener* Emotionen *während* der Arbeit
- durch persönliche Abgrenzung zum Klienten
- Schutz vor zu hoher Involviertheit, um seelischer Belastung vorzubeugen

### EMPATHISCHE ANTEILNAHME

- “sich einfühlen” ( $\neq$  **Mitleiden**/dasselbe Fühlen/Mitleiden) in das Erleben der Situation des Klienten
- und empathisch verhaltensbezogene Reaktion (z.B. Trösten)

man und erfolgreich zu

Erfolgreiches DC:  
hohes Detachment & hohes Concern

Arbeitsfähigkeit & Gesundheit

Erfüllung im Beruf / Zielerreichung  
Versorgungsqualität / Patientenzufriedenheit

# DETACHED CONCERN KONSTELLATIONEN

(Lampert, 2011; Lampert & Glaser, 2016; Lampert, Unterrainer & Seubert, 2019)

## Typ 1

### Balancierte DienstleisterInnen

→ Empathisch mit gesunder Grenze gegenüber KlientInnen handeln



## Typ 2

### Distanzierte DienstleisterInnen

→ KlientInnen „nicht an sich heranlassen“



## Typ 3

### Empathische DienstleisterInnen

→ Sich besonders für KlientInnen engagieren



## Typ 4

### „Grenzenlose“ DienstleisterInnen

→ Sich „grenzenlos“ für KlientInnen engagieren



## Typ 5

### Moderat-unbeteiligte DienstleisterInnen

→ Begrenzte empathische Zuwendung, aber auch nur wenig bis moderate Abgrenzungsfähigkeit

Signifikant  
niedrigeres  
Burnout-Risiko

Erschöpfungsrisko steigt



Positive und negative **Auswirkungen emotionaler Arbeitsanforderungen** und damit einhergehende Emotionen sollten nicht ohne den **Kontext des Arbeitsumfelds** betrachtet werden, in dem die Emotionen entstanden sind.

# EINFLUSSFAKTOREN Arbeitsbedingungen

# EINFLUSSFAKTOREN Arbeitsbedingungen

## Empirische Befunde

### Oberflächenhandeln

- **Autonomie** (Zapf et al., 2021)
- **Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte**  
(Holman et al., 2002; Zapf et al., 2021)
- **Authentisches Team Klima** (Grandey et al., 2012)
- **Ethische Führung** (Mo & Shi, 2015)
- **Work Load / Zeitdruck** (Fouquereau et al., 2018)
- **Negative Kundeninteraktionen**  
(Grandey & Melloy, 2017; Hülsheger / Schewe, 2011)
- **Abusive leadership**  
(bei Grandey & Melloy → Carlson et al., 2012)

### Emotionale Dissonanz

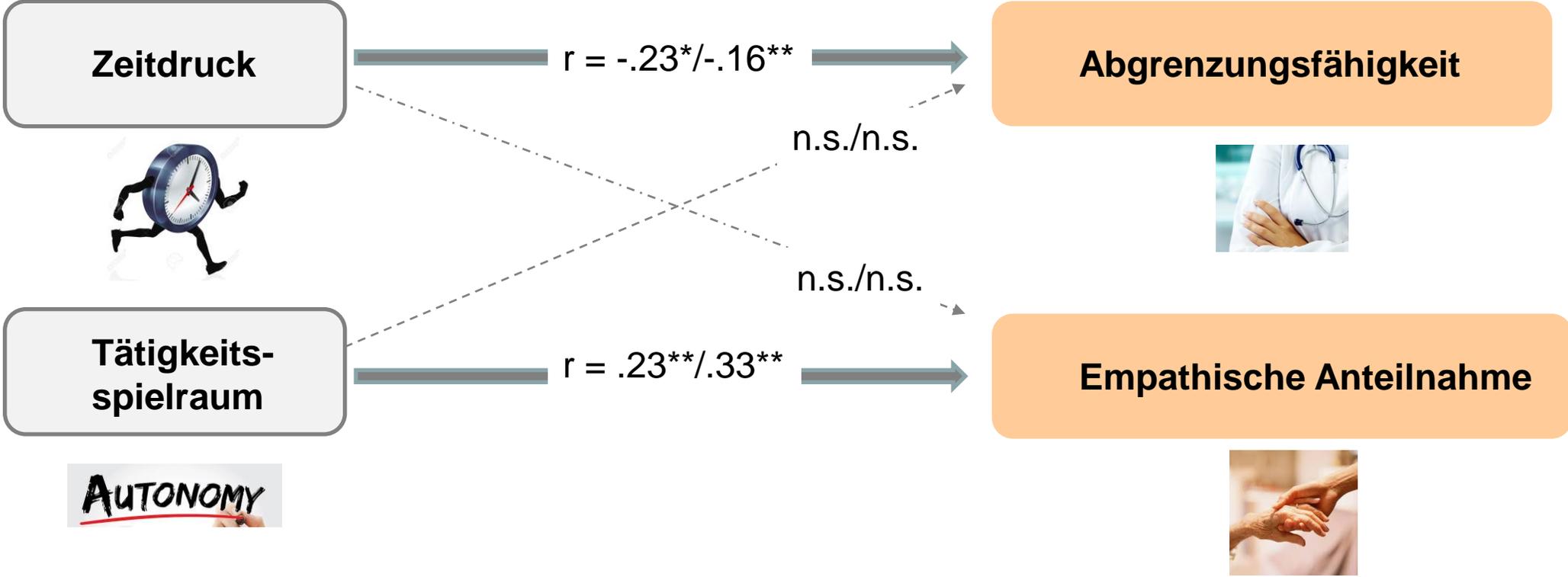
- **Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte**  
(Zapf et al., 2001)
- **Zeitdruck** (Zapf et al., 2001, 2003)
- **Kundenstressoren/Aggression**  
(Dormann & Zapf, 2004; Hülsheger / Schewe, 2011)

(z.B. Holman, Chissick, & Totterdell, 2002; Grandey & Melloy, 2017; Zapf et al., 2021)

# ARBEITSBEDINGUNGEN & DC

## Arbeitsbedingungen

## DC-Komponenten



(Lampert, 2011; N=328 Altenpfleger\*innen / Lampert et al in prep.; N=230-290 Beschäftigte in Gesundheits-, Sozial- & Lehrberufen, 2 Monate später)

# WAS UNTERSTÜTZT EINE GESUNDE EMOTIONSREGULATION ALLGEMEIN?

(Grandey et al., 2015; Zapf et al, 2021, BAuA)



- ✓ **Unterstützende Arbeitsumgebung**
  - | viele Ressourcen, v.a. Autonomie u. Partizipation
- ✓ **Unterstützung von Vorgesetzten**
  - ✓ Befürwortung von Authentizität
  - ✓ Unterstützung und Anerkennung für die tägliche zu leistende Emotionsregulation
- ✓ **Zeitliche Begrenzung der Exposition**
  - ✓ Möglichkeit nach emotional anstrengender Leistung, Ruhe und Abstand zu erhalten
  - ✓ gute, regelmäßige **Pausengestaltung**
  - ✓ **Rückzugsmöglichkeiten** für (Mikro-)Auszeiten
  - ✓ soziale Austauschmöglichkeiten
  - ✓ Rotation mit KollegInnen
- ✓ **Strategien / Leitfäden** im Umgang mit extremen emotionalen Anforderungen  
(z.B. schwierige Kunden, aggressives Verhalten etc.)



## NICHT HILFREICH:

- Unnötig strikte, zeitlich lange dauernde oder illegitime Emotionsausdrucksregeln
- Kontrollierendes Arbeitsklima
- Viele zusätzliche Stressoren

„It's ok to be not ok“

# FAZIT & IMPLIKATIONEN

# ZUSAMMENFASSUNG

- ✓ **Emotionsregulation = unabdingbarer Bestandteil von KlientInnen-Interaktion und Anforderung** an die Arbeit in personenbezogenen Dienstleistungen  
(vgl. Grandey, 2000; Dormann & Zapf, 2004; Dunkel, 1988; Hacker, 2009; Hochschild, 1983)  
→ **Emotionsregulation bedeutet Arbeit**
- ✓ **Emotionsregulation - Kosten & Nutzen:**  
sowohl gesundheitsschädigende als auch gesundheitsförderliche Strategien
- ✓ **Besonders Oberflächenhandeln und emotionale Dissonanz** haben nachweislich einen **gesundheitsbeeinträchtigenden** Einfluss auf MitarbeiterInnen
- ✓ **Detached Concern:** Konstellation der “balancierten” DienstleisterInnen zeigt ein signifikant niedrigeres Burnoutrisiko sowie höhere berufliche Sinnerfüllung
- ✓ **Strategien werden durch Arbeitsbedingungen** (z.B. Zeitdruck, Autonomie) **beeinflusst**  
→ täglich zu leistende Emotionsregulation bedarf Arbeitsumfeld,  
das ein Einlassen auf Klienten sowie ein Achten auf die eigene Gesundheit erlaubt



## EVALUIERUNG PSYCHISCHER BELASTUNG:

Berücksichtigung **emotionsbezogener Anforderungen** (Notwendigkeit, Gefühle zu verbergen; Umgang mit emotional belastenden Situationen) und **Belastungsfaktoren** durch emotional beeinträchtigende Situationen (besonders im Dienstleistungsbereich)

## Analyseinstrumente – Beispiele:

- **ABS-Gruppe** (AUVA, S.9): „*Was ist psychisch nicht gesund? ...z.B. MitarbeiterInnen stehen oft unter emotionalem Druck (Beschwerden von KundInnen, Leiden von PatientInnen, Freundlichkeitsdruck in Dienstleistungsberufen).*“ / „*Freundlichkeitsdruck*“
- **Frankfurter Skalen zur Emotionsarbeit** (Frankfurt Emotion Work Scales **FEWS** 4.0, Zapf et al., 2000)
- **Detached Concern** Skala für Humandienstleistungsbereich (Lampert, 2011; Lampert & Glaser, 2018)
- Allgemein: „***Ist ihre Arbeit emotional fordernd?***“ (COPSOQ)  
***Kommt es in der Arbeit wiederkehrend zu aggressivem Verhalten durch KlientInnen?  
In welchem Ausmaß?***



## WAS BRAUCHEN WIR IN ZUKUNFT?

Verpflichtende Berücksichtigung emotionaler Anforderungen bei der **Evaluierung psychischer Belastung** von personenbezogenen Tätigkeiten und Führungskräften.

Emotionale Anforderungen sind Arbeitsbedingungen.

# IMPLIKATIONEN – FÜHRUNGSKRÄFTE

## ✓ **Sensibilisierung** von Führungskräften

Was brauche ich / meine MitarbeiterInnen, um mit den emotionalen Anforderungen gut umgehen zu können?

→ Individuelle Lösungen

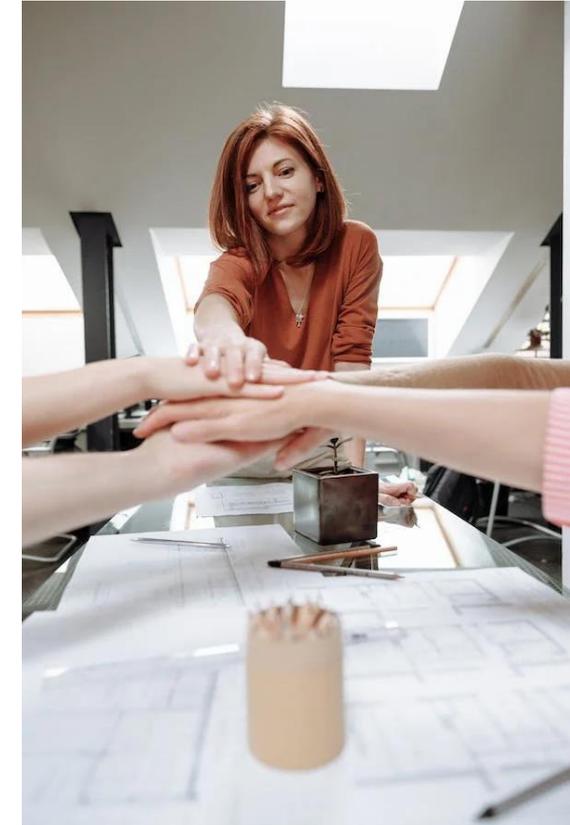
## ✓ **Unternehmenskultur:**

Welchen Stellenwert räumen Unternehmen / Einrichtungen emotionsbezogenen Anforderungen in der Interaktion mit KlientInnen ein – „Gefühle, nein Danke“?

## ✓ **Angebote im Arbeitsalltag:**

Gibt es Möglichkeiten zu Supervision, Selbsterfahrung, Reflexion (z.B. nach emotional besonders intensiven Situationen) im Team / 1:1 (z.B. Debriefing)?

✓ Regelmäßige Check-Ins, *initiiert* durch Führungskräfte („Wie geht’s dir / Brauchst du gerade etwas?“)



**Bewusstseinsbildung** von Führungskräften,  
Mitarbeitenden und Beratenden  
Integration der Inhalte in **Aus- und Fortbildung**  
**Raum** für Supervision und Regulation

## PROJEKT PENELOPE

ONLINE-TRAINING  
TU-Dresden  
Fördergeber: AOK PLUS



- > Pausen und Erholung in der Pflege
- > Entspannung im Arbeitsalltag
- > Emotionale Kompetenzen

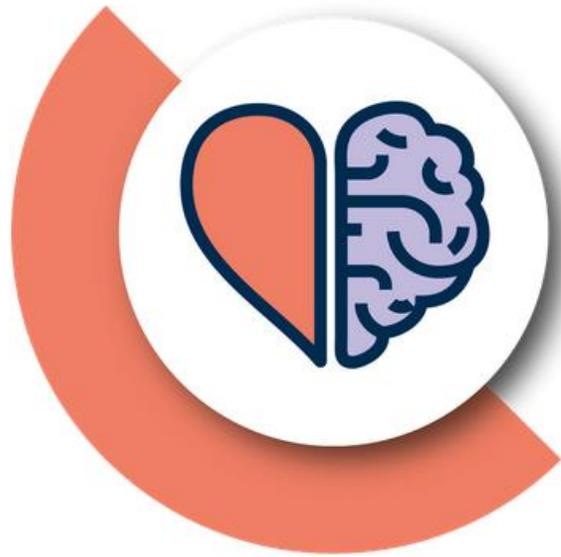
Pflegekräfte



Führungskräfte

<https://tu-dresden.de/mn/psychologie/penelope>

## EMOTIONALE KOMPETENZEN



© D. Thierfelder

**Lernen Sie, mit emotionalen Situationen entspannter umzugehen, um auch nach belastenden Tagen ausgeglichen nach Hause zu kommen!**

- » pro Woche 2-3 interaktive Lerneinheiten
- » Dauer einer Lerneinheit: 5-20 Minuten
- » Aufgaben zur Selbstreflexion
- » Anwendungsaufgaben für die Praxis

- ✓ Entstehung von Gefühlen
- ✓ Erkennen und Wertschätzen von Gefühlen
- ✓ Rolle von Bedürfnissen für Gefühle
- ✓ Umgang mit Gefühlen **Detached Concern**
- ✓ Kommunikation von Gefühlen
- ✓ Schaffung eines emotional unterstützenden Arbeitsumfelds

<https://tu-dresden.de/mn/psychologie/penelope>

# PRAXISBEISPIEL



Our staff should be able to come to work without fear of violence, abuse, harassment or discrimination from patients or their relatives.  
 We have a **zero tolerance** policy for these behaviours and we have the right to remove patients from our practice list and notify the police.

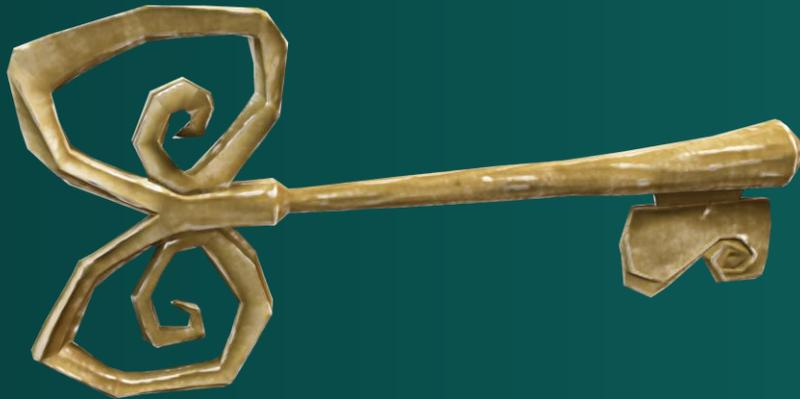


## Kampagne: Verantwortung und Haltung von Unternehmen wird zum Ausdruck gebracht

Weiterhin:

- Handlungsleitfaden entwickeln:  
 was tun bei Gewalt/Aggression;  
 Festlegung klarer Meldewege,  
 Dokumentation Ereignisse/ergriffene  
 Maßnahmen zur Deeskalation
- Debriefing/Nachbesprechungen

## Gute Arbeitsbedingungen & gelingende Emotionsregulation



## Erhalt der psychischen Gesundheit



## Kontakt

Cornelia Strecker, BA PhD  
Dr<sup>in</sup>. Bettina Lampert / Post.doc  
Universität Innsbruck, Institut für Psychologie  
6020 Innsbruck – Universitätsstraße 5-7

e-Mail:  
[cornelia.strecker@humanearbeit.com](mailto:cornelia.strecker@humanearbeit.com)  
[bettina.lampert@uibk.ac.at](mailto:bettina.lampert@uibk.ac.at)

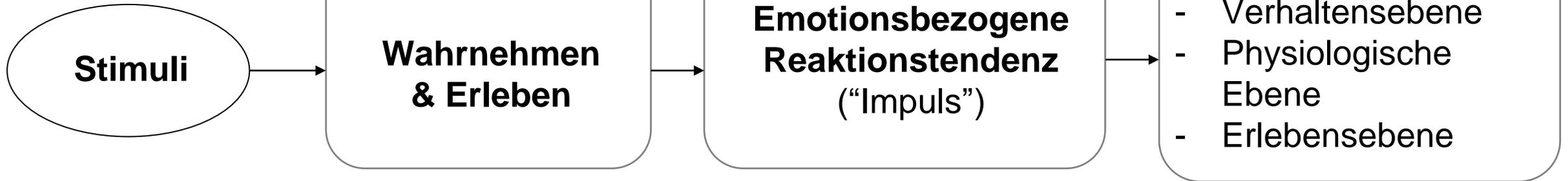
## Literatur:

1. AUVA (2013). Evaluierung psychischer Belastungen. Die Arbeits-Bewertungs-Skala – ABS Gruppe. AUVA, Wien.
2. Aldao A, Nolen-Hoeksema S, Schweizer S (2010). Emotion regulation strategies across psychopathology: A metaanalytic review. *Clin Psychol Rev* 30: 217–237
3. Elfenbein HA (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *Acad Manag Ann* 1: 371–457
4. Eurofound (2019), Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2019 update), Publications Office of the European Union, Luxembourg
5. **Grandey AA, & Melloy RC (2017). The state of the heart: emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *J Occup Health Psychol* 22: 407–422**
6. Grandey, A. A., Diefendorff, J. M., & Rupp, D. E. (2013). *Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on emotion regulation at work*. New York, NY: Routledge.
7. Grandey, A. A., Rupp, D., & Brice, W. N. (2015). Emotional labor threatens decent work: A proposal to eradicate emotional display rules. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 770-785. <https://doi.org/10.1002/job.2020>
8. **Gross JJ (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Rev Gen Psychol* 2: 271–299**
9. Hacker W (2009) *Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch interaktiver Erwerbsarbeit*. Pabst, Lengerich
10. Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialisation of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
11. **Hülshager UR, Schewe AF (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *J Occup Health Psychol* 16: 361–389**
12. Lampert B (2011) *Detached Concern. Eine emotionsregulierende Bewältigungsstrategie in der Altenpflege*. Pabst, Lengerich
13. **Lampert B, Glaser J (2018) Detached concern in client interaction and burnout. *Int J Stress Manage* 25:129–43**
14. Lampert B, Unterrainer C, Seubert CT (2019) Exhausted through client interaction - Detached concern profiles as an emotional resource over time? *PLoS ONE* 14:e0216031
15. Lampert, B., Hornung, S. & Glaser, J. (2021). Detached Concern und Wohlbefinden: berufliche Selbstwirksamkeit und Sinnerfüllung als vermittelnde psychische Ressourcen. *Zeitschrift für Prävention und Gesundheitsförderung*, 16(3), 179-187.
16. Lief HI, Fox RC (1963) Training for “DC” in medical students. In: Lief HI, Lief VF, Lief NR (Editors) *The psychological basis of medical practice*. Harper & Row, New York, pp. 12–35
17. Maslach C (1982) *Burnout—the cost of caring*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
18. Nerdinger, F. W. (2003). Emotionsarbeit und Burnout in der gesundheitsbezogenen Dienstleistung. In A. Büssing & J. Glaser (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus* (S. 181-197). Göttingen: Hogrefe.
19. **Zapf, D., Kern, M., Tschann, F., Holman, D., & Semmer, N. K. (2021). Emotion work: A work psychology perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 139–172. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-062451>**

# ANHANG

# EMOTIONSENTSTEHUNG

## Prozessmodell nach Gross (1998)



### ★ Vorbereitungsorientierte Emotionsregulation

In frühem Stadium der Emotionsentstehung Einfluss nehmen

**z.B. SITUATIONSAUSWAHL** Vermeiden bestimmter Situation oder explizit aufsuchen (z.B. zu Personen Kontakt suchen, die einem gut tun)

#### **KOGNITIVE NEUBEWERTUNG**

Bedeutung der Situation ändern (z.B. Situation neu in positive Weise interpretieren, Humor)

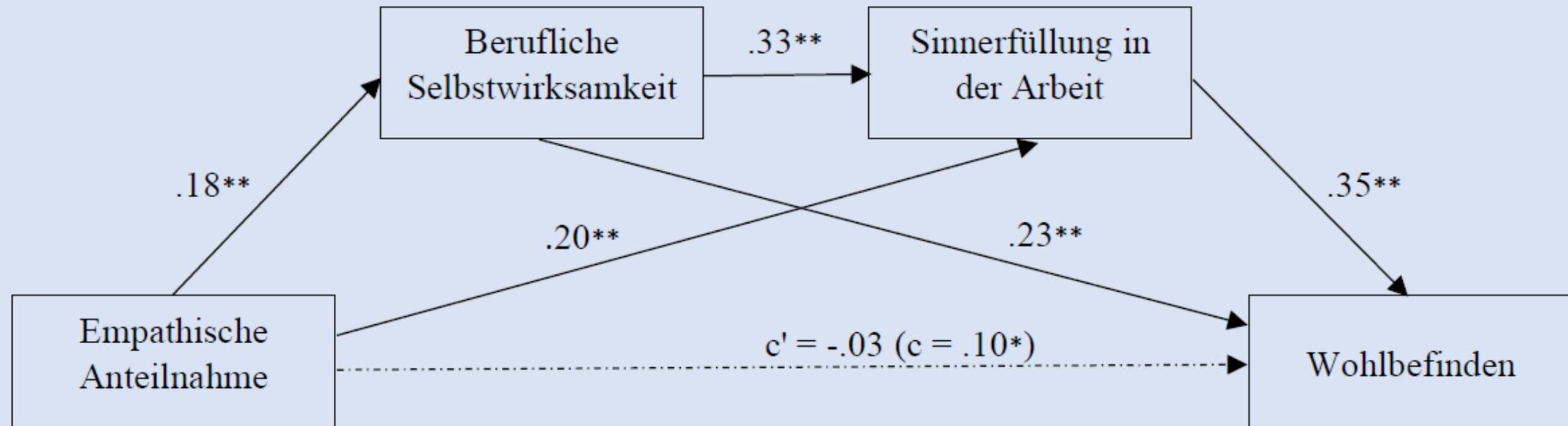
### ★ Reaktionsorientierte Emotionsregulation

Direkte Beeinflussung der **bereits entstandenen Emotion**

z.B. Entspannung, Sport, Vorspielen guter Laune, etc.

---

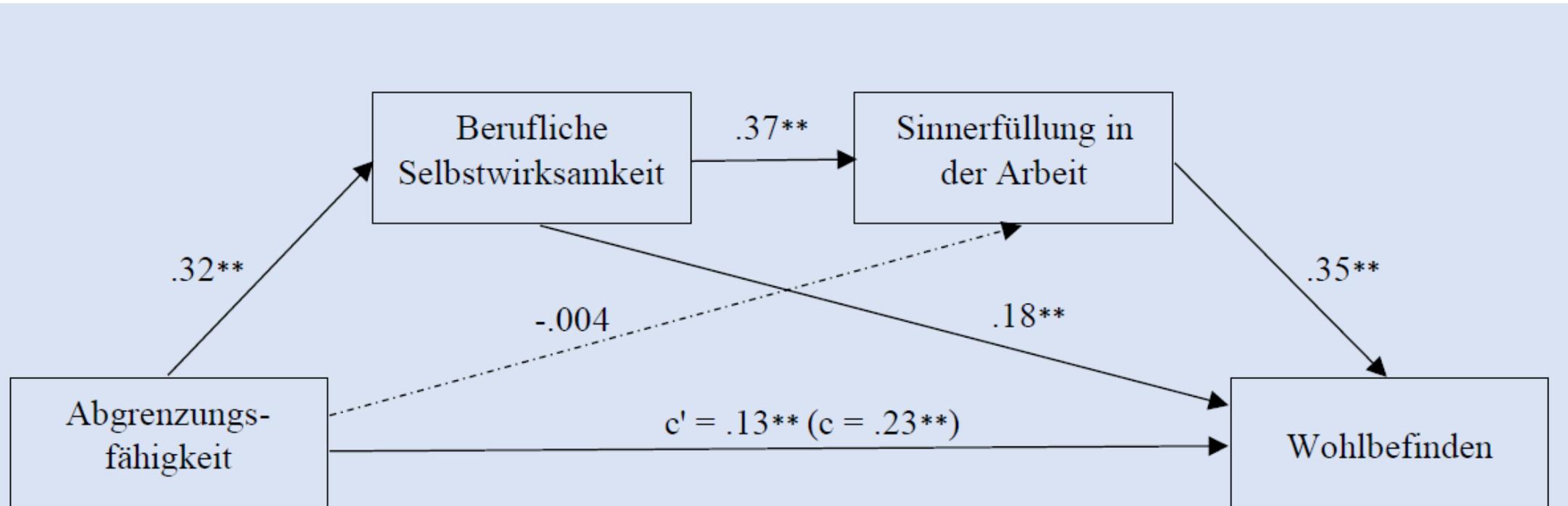
# DETACHED CONCERN: Ergebnisse berufliche Sinnerfüllung, Selbstwirksamkeit und Wohlbefinden



Anmerkungen:  $N = 527$ ; \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; standardisierte Regressionskoeffizienten; kontrolliert für Geschlecht, Berufsdauer;  $c'$  = direkter Effekt,  $c$  = totaler Effekt;

(Lampert et al., 2021)

# DETACHED CONCERN: Ergebnisse berufliche Sinnerfüllung, Selbstwirksamkeit und Wohlbefinden



Anmerkungen:  $N = 527$ ; \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; standardisierte Regressionskoeffizienten; kontrolliert für Geschlecht, Berufsdauer;  $c'$  = direkter Effekt,  $c$  = totaler Effekt;

(Lampert et al., 2021)

# WÜNSCHE UND ANGEBOTE ZUR FÖRDERUNG EINES GESUNDEN UMGANGS MIT EMOTIONSARBEIT

Interviews mit Personen aus Humandienstleistungsberufen in 11 Organisationen | 2023

## Wünsche der MA

- Supervision
- Möglichkeit, sich an Psycholog/-innen zu wenden
- Regelmäßige Nachbesprechungen im Team (Gespräch über die Geschehnisse und darüber, wie es allen Beteiligten geht), die bei Bekanntwerden schwieriger Fälle auch vonseiten der Führungskräfte initiiert werden
- Mehr zeitliche und personelle Ressourcen
- Dass ihre Emotionen ernst genommen werden

## Angebote der Organisationen

- In 4 der 11 Organisationen **keinerlei** Maßnahmen vorhanden
- V.a. gegenseitige Unterstützung im Team (Besprechung belastender Situationen, gegenseitige Wertschätzung, Zuspruch)
- Z.T. Supervisionen und Möglichkeit, sich an Psycholog/-innen zu wenden

=> v.a. **Eigeninitiative** (Austausch mit Kolleg\*innen)