Soziale Arbeit
Master-Studiengang

Catch it if you can!

(Un)Zufriedenheit von
MitarbeiterInnen und KlientInnen in Tagesstrukturen
für Menschen mit Beeinträchtigungen

Mag.[a] Birgit Janker
Carmen Mürzl, BA
Mag.[a] Susanne Zierlinger

Masterthese
eingereicht zur Erlangung des Grades
Master of Arts in Social Sciences
an der Fachhochschule St. Pölten

Im April 2015

ErstbegutachterInnen:
FH-Prof. Dr. Tom Schmid, Katharina Auer, BA, MA

Zweitbegutachter:
FH-Prof. Dr. Mag. (FH) DSA Christoph Redelsteiner, MSc

Abstract

Mag.[a] Birgit Janker; Carmen Mürzl, BA; Mag.[a] Susanne Zierlinger

Catch it if you can!

(Un)Zufriedenheit von MitarbeiterInnen und KlientInnen in Tagesstrukturen für Menschen mit Beeinträchtigungen

Masterthese, eingereicht an der Fachhochschule St.Pölten im April 2015

Zufriedenheitserhebungen im Rahmen Sozialer Dienste erfassen die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen und die NutzerInnenzufriedenheit. Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass sich Organisationen, die im Handlungsfeld ‚Menschen mit Beeinträchtigungen' tätig sind, mit NutzerInnenzufriedenheit zunehmend auseinandersetzen müssen. Zufriedenheitserhebungen werden vermehrt von den Fördergebern eingefordert. Die vorliegende Masterthesis zeigt exemplarisch an einer Tagesstruktur für Menschen mit psychischen und intellektuellen Beeinträchtigungen relevante Zufriedenheitskriterien für MitarbeiterInnen und KlientInnen auf. Die mit episodischen und fokussierten Interviews sowie Gruppendiskussionen erhobenen Zufriedenheitskriterien bewegen sich in folgenden Zufriedenheitsdimensionen: Beweggründe für die Arbeitsplatzwahl bzw. den Tagesstrukturbesuch, Tätigkeiten, Aus- und Fortbildung, Haltungen, Sozialkontakte und Beziehungen, Beteiligung, Transparenz und Feedback, Erfolgserlebnisse, Stress und belastende Faktoren, Ressourcen, Entlohnung und Taschengeld sowie Außendarstellung der Organisation. Zentrale Ergebnisse werden zusätzlich in einfacher Sprache dargestellt. Es werden Empfehlungen für Trägerorganisationen von Tagesstrukturen hinsichtlich der Durchführung von Zufriedenheitserhebungen bei MitarbeiterInnen und KlientInnen gegeben. Explizite und implizite Erwartungen der KlientInnen an die institutionellen Rahmenbedingungen werden zusätzlich aufgezeigt. Eine Darstellung formulierter Qualitätskriterien der MitarbeiterInnen in Zusammenhang mit Zufriedenheit ergänzt diese Masterthesis. Case Management zeigt sich als Weg, die UN-Behindertenkonvention umzusetzen und KlientInnenansprüche zu erfüllen. Dabei stellt sich die Frage, ob KlientInnen in der Tagesstruktur zufrieden sein sollen.

Catch it if you can!

(Dis)Satisfaction of employees and clients in day-centers for people with disabilities

Surveys as part of social services record the staff's job satisfaction as well as the clients' satisfaction. Current developments show that organisations dealing with people with disabilities increasingly have to deal with the clients' satisfaction. Surveys are increasingly claimed by those who provide subsidies. The masterthesis at hand explains relevant criteria for satisfaction by taking the example of a day-center for people with psychic and cerebral disabilities. The criteria of satisfaction were gathered by means of episodic and focused interviews as well as group discussions show the following dimensions of satisfaction: reasons for occupational choice respectively the stay at the day-center, activities, further education and advanced education, attitudes, social contacts and relations, participation, transparancy and feedback, senses of achievement, distress and other burdensome factors, resources, payment und pocket money as well as public image. Main results are presented in a easy to read version. Recommendations are given for sponsoring organisations for day-centers to conduct surveys for satisfaction for employees and clients. Additionally explicit and implicit expectations of clients concerning the institution's basic conditions are shown. A presentation of the staff's criteria of qualification in connnection with satisfaction completes this masterthesis. Case Management is a pathway to implement the United Nations Convention of the Rights of People with Disabilities and to accomplich the clients' demands. This arises the question whether clients should be satisfied in a day-center.

Inhaltsverzeichnis

1 Gehen wir auf die ‚Jagd' 1

2 Zentrale Begriffe im Kontext Tagesstruktur 4
2.1 Benennung der ‚BesucherInnen' von Tagesstrukturen 4
2.2 Rahmenbedingungen von Tagesstrukturen 5
2.3 (Un)Zufriedenheit mit Blick auf die KlientInnen und MitarbeiterInnen ... 7

3 Was finden wir vor? 8
3.1 MitarbeiterInnenzufriedenheit 8
3.2 KlientInnenzufriedenheit 10
3.3 Qualitätskriterien aus Sicht der MitarbeiterInnen 11
3.4 UN-Behindertenrechtskonvention 11

4 Forschungsdesign 13
4.1 Forschungsfeld 13
4.2 InterviewpartnerInnen 14
4.3 Forschungsprozess 16

5 Zufriedenheitsdimensionen 19
5.1 Beweggründe für die Arbeitsplatzwahl bzw. den Besuch der 20
5.2 Tätigkeiten 27
5.3 Aus- und Fortbildung 38
5.4 Haltungen von MitarbeiterInnen 41
5.5 Sozialkontakte und Beziehungen 50
5.6 Beteiligung 62
5.7 Transparenz und Feedback 68
5.8 Erfolgserlebnisse 72
5.9 Stress und belastende Faktoren 76
5.10 Ressourcen 81
5.11 Entlohnung und Taschengeld 86
5.12 Außendarstellung der Organisation 90
5.13 Conclusio zu den extrahierten Zufriedenheitsdimensionen 92
5.14 KlientInnenzufriedenheit – erstrebenswert oder kontraproduktiv? 97

5.15 Empfehlungen für die Durchführung von Zufriedenheitserhebungen 102

6 Ausgewählte Themenbereiche in Verbindung mit (Un)Zufriedenheit..... 109
6.1 Erwartungen von KlientInnen in Bezug auf die institutionellen Rahmenbedingungen..... 109
6.2 Qualitätskriterien der MitarbeiterInnen 115
6.3 UN-Behindertenrechtskonvention 126
6.4 Case Management in der Arbeit mit Menschen mit 138

7 Am Ende der ‚Jagd' 155

8 Exkurs: Zentrale Ergebnisse bezogen auf Zufriedenheitsdimensionen in einfacher Sprache 158

9 Literatur 177

10 Quellenverzeichnis 201
10.1 Interviews und Gruppendiskussionen mit KlientInnen einer Tagesstruktur 201
10.2 Interviews und Gruppendiskussionen mit MitarbeiterInnen in einer Tagesstruktur 202
10.3 Weitere Erhebungen 203

11 Abkürzungsverzeichnis 204

12 Abbildungsverzeichnis..... 205

13 Anhang..... 206
13.1 Anhang 1: Literaturrecherche..... 206
13.2 Anhang 2: Einschätzungsbogen der KlientInnen 208
13.3 Anhang 3: Fragestellungen und Auswertungsmatrix der Interviews und Gruppendiskussionen mit KlientInnen und MitarbeiterInnen..... 208
13.4 Anhang 5: Interviewleitfäden zusätzlicher Erhebungen..... 211
13.5 Anhang 6: Zufriedenheitsdimensionen im Überblick 214

1 Gehen wir auf die ‚Jagd'

Mag.[a] Birgit Janker; Carmen Mürzl, BA; Mag.[a] Susanne Zierlinger

Ist das Mittagessen ein Faktor für die (Un)Zufriedenheit von KlientInnen in Tagesstrukturen? Sind GruppenleiterInnen zufrieden, wenn sie ‚brave' und ‚ruhige' KlientInnen in ihrer Gruppe betreuen können? Oder ist es wichtig für sie, die Erfahrung zu machen, dass ihre Interventionen bei ‚schwierigen' KlientInnen Erfolge zeigen?

Das Forschungslabor des Studiengangs ‚Soziale Arbeit' an der Fachhochschule St. Pölten fand unter der Leitung von FH-Prof. Dr. Schmid und Frau Auer, BA, MA statt. Von September 2013 bis April 2015 forschten drei Projektgruppen zu unterschiedlichen Aspekten der (Un)Zufriedenheit in der Sozialen Arbeit. Nach dem Motto ‚Catch it if you can!' gingen wir auf die Jagd. Die (Un)Zufriedenheit zeigte sich abhängig von vielen Faktoren. Dieses Konstrukt ist von Vielseitigkeit und Widersprüchlichkeit geprägt. Mit der vorliegenden Masterthesis ‚fangen' wir die (Un)Zufriedenheit der Klientinnen und MitarbeiterInnen in Tagesstrukturen für Menschen mit Beeinträchtigungen ein.

In Bezug auf die MitarbeiterInnen in Tagesstrukturen fragten wir uns, ob ‚klassische' Dimensionen wie sie z.B. Neuberger (1978) oder Fischer (1989) hinsichtlich Arbeitszufriedenheit formulieren, im Bereich personenbezogener Dienstleistungen Gültigkeit haben. Ansporn für unsere Forschung war es, einen Erkenntnisfortschritt relevanter Dimensionen von MitarbeiterInnenzufriedenheit im Bereich Tagesstruktur zu erreichen.

Zusätzlich von Interesse waren für uns Zufriedenheitsdimensionen der KlientInnen im Rahmen ihres Tagesstrukturbesuchs. Diese zeigen sich einerseits als NutzerInnenzufriedenheit und andererseits als (Un)Zufriedenheit mit ihrer Tätigkeit in der Tagesstruktur.

In einer Diskussion im Rahmen des Forschungslabors wurde folgende Frage ins Zentrum gerückt: *‚Sollen KlientInnen in der Tagesstruktur zufrieden gemacht*

werden?' Dem liegt der Gedanke zu Grunde, dass Unzufriedenheit ein Motor für Entwicklung ist und somit positive Auswirkungen auf KlientInnen haben könnte. Diese Überlegung geht über unsere Forschungsfragen hinaus und wird in einem eigenen Kapitel anhand der Erkenntnisse aus dem Forschungsprozess vorläufig beantwortet.

Die folgenden Absätze konkretisieren den Aufbau unserer Arbeit und legen die Ziele unserer Forschung anhand der von uns formulierten Forschungsfragen dar.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in drei Teile: Der erste Teil beinhaltet Angaben zum Forschungsdesign sowie Ausführungen zu den nötigen Grundlagen im Sinne einer Kontextualisierung unserer Forschungsergebnisse. Folgende Forschungsfrage führte zu einer Darstellung relevanter Zufriedenheitsdimensionen von KlientInnen und MitarbeiterInnen in der von uns exemplarisch ausgewählten Organisation:

Welche Kriterien, bezogen auf Zufriedenheit, bringen MitarbeiterInnen und KlientInnen mit dem von ihnen erlebten Arbeitsalltag in einer Tagesstruktur für Menschen mit Beeinträchtigungen in Verbindung?

Auf die Fremdwahrnehmung der MitarbeiterInnen und KlientInnen von den Zufriedenheitsvorstellungen der jeweils anderen Gruppe wird im Rahmen der Darstellung erhobener Zufriedenheitsdimensionen Bezug genommen. Außerdem folgt am Ende jedes Kapitels eine Zusammenschau der extrahierten Zufriedenheitskriterien von MitarbeiterInnen und KlientInnen. Daraus ergibt sich die Beantwortung folgender Forschungsfragen:

Welche Vorstellungen haben die MitarbeiterInnen von der Zufriedenheit der KlientInnen? Welche Vorstellungen haben die KlientInnen von der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen?

Wo liegen die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten bezüglich der Zufriedenheitskriterien, bezogen auf einen gelungenen Arbeitsalltag, von MitarbeiterInnen und KlientInnen?

Im zweiten Teil der Masterthesis werden die Themen Rahmenbedingungen von Tagesstrukturen, UN-Behindertenrechtskonvention und Qualitätskriterien in Zusammenhang zur (Un)Zufriedenheit von KlientInnen oder MitarbeiterInnen gebracht. Zur Beantwortung dieser Fragen wurden die Ergebnisse aus unserer Erhebung herangezogen.

Welche Erwartungen haben KlientInnen einer Tagesstruktur für Menschen mit Beeinträchtigungen in Bezug auf die Rahmenbedingungen dieser?

Inwieweit korrespondieren die Ansprüche der UN-Behindertenrechtskonvention in Bezug auf Arbeit mit den von den KlientInnen und den MitarbeiterInnen geäußerten Zufriedenheitskriterien?

Was sind für MitarbeiterInnen in einer Tagesstruktur für beeinträchtigte Menschen Qualitätskriterien ihrer Arbeit?

Zusätzlich widmet sich diese Masterthesis einer Darstellung, inwieweit sich die gebildeten Zufriedenheitsdimensionen aus dem ersten Teil der Arbeit mit den Anforderungen des Case Managements vereinen lassen. Darüber hinaus wird die Implementierung auf der Systemebene im Handlungsfeld Menschen mit Beeinträchtigungen diskutiert.

Aus Gründen der Transparenz und im Sinne eines politischen Statements schließt unsere Masterthesis mit zentralen Ergebnissen in Bezug auf die Zufriedenheitsdimensionen in einfacher Sprache.

2 Zentrale Begriffe im Kontext Tagesstruktur

Mag.[a] Birgit Janker; Carmen Mürzl, BA; Mag.[a] Susanne Zierlinger

Das folgende Kapitel zeigt grundlegende Informationen unseres beforschten Feldes auf. Wir beziehen uns auf Tagesstrukturen in Wien.

2.1 Benennung der ‚BesucherInnen' von Tagesstrukturen

Die Bezeichnung der ‚BesucherInnen' von Tagesstrukturen wird unterschiedlich gehandhabt (vgl. IDV:Z23). Die offizielle Bezeichnung des Fonds Soziales Wien (FSW) lautet ‚KundInnen'. Dies wird damit argumentiert, wonach Menschen mit Behinderungen keine ‚Bittsteller' seien, sondern selbst entscheiden sollen, ob eine Leistung ‚die richtige für sie' ist. Außerdem ginge es darum ‚ein Zeichen zu setzen' und mit dem KundInnenbegriff das Bild von Menschen mit Behinderungen zu verändern (vgl. IFSW:Z36). Bauer (2001:124) sieht im KundInnenbegriff einerseits *„(…) einen Fortschritt und eine Verbesserung, wenn dadurch das entmündigende Klientendenken (…) durch eine Sichtweise abgelöst wird, die das Subjekt anerkennt."* Aus seiner Sicht birgt der KundInnenbegriff die Gefahr, faktische Abhängigkeiten zu verschleiern und dadurch den Objektstatus der Betroffenen zu verfestigen (vgl. Bauer 2001:124). Niehoff (2008:8ff) verweist auf die Gefahr der Überbetonung von Freiheit und Unabhängigkeit bezogen auf Menschen mit Beeinträchtigungen. Er wirft die Frage auf, wie diese Personengruppe als KonsumentInnen von Dienstleistungen geschützt werden kann und wie dieser Schutz aussehen könnte, ohne in Fremdbestimmung zu münden. `NutzerIn' ist eine weitere Bezeichnung für Menschen, die eine Tagesstruktur besuchen. Haupert (2003:124) sieht in der Verwendung der Termini ‚KundInnen' oder ‚NutzerInnen' eine Vereinfachung, da diese Begriffe auf die Funktionalität einer Person und nicht auf deren Personalität verweisen würden.

„Klienten / KlientInnen hingegen (…) sind LeistungsempfängerInnen einer Dienstleistung, über welche er / sie nicht frei verfügt, worin er / sie kein Auswahlrecht, keine oder nur eine eingeschränkte Entscheidung über deren Erbringung hat und auch die Kosten der Dienstleistung nicht i.S.e. [Anm. d. A. im Sin-

ne einer] zivilrechtlichen Willensentscheidung festlegt." (Dimmel / Schmid 2013:17) Diese Kriterien treffen aus unserer Sicht auf Personen zu, die Tagesstrukturen besuchen. Ob eine Person Anspruch auf diese Leistung hat, liegt gesetzlichen Regelungen zugrunde, die Wahlmöglichkeiten am Sektor Tagesstruktur sind begrenzt und die Rahmenbedingungen für die Erbringung werden primär vom Kostenträger bestimmt. ‚BesucherInnen' einer Tagesstruktur befinden sich *„(…) in einem wohlfahrtsstaatlich und sozialrechtlich eingehegten Subordinations- bzw. Abhängigkeitsverhältnis (…)"* (Dimmel / Schmid 2013:17) und werden in der vorliegenden Masterthesis aus diesen Gründen als KlientInnen bezeichnet.

2.2 Rahmenbedingungen von Tagesstrukturen

‚Beschäftigungstherapie-Werkstätten', ‚Werkstätten für Behinderte' oder ‚Behindertentagesstätten' sind Synonyme, welche in Österreich für Tagesstruktur-Einrichtungen für Menschen mit Beeinträchtigungen verwendet werden. Koenig (2008:3) beschreibt folgende Einteilung: ‚Arbeitsfähigkeit' bedeutet Anspruch auf arbeitsmarktpolitische Unterstützungen zu haben (unterliegt der Bundesgesetzgebung). Demgegenüber wird ‚Arbeitsunfähigkeit' in medizinischen Untersuchungen in Form einer (Rest)-Leistungsfähigkeit unter 50% attestiert. Daraus ergeben sich Ansprüche auf passive Versorgung (unterliegt der Landesgesetzgebung) und keine arbeitsmarktpolitischen Unterstützungen. Aus diesen Ausführungen von Koenig lässt sich ableiten, dass Menschen mit dem Status ‚nicht arbeitsfähig' die Zielgruppe von Tagesstrukturen sind. Die Beschäftigung in Tagesstrukturen bedeutet für die betroffenen Personen, dass gesetzliche ArbeitnehmerInnen-Schutzbestimmungen keine Relevanz besitzen. Sie sind nicht sozialversichert, wodurch kein Pensions- oder Arbeitslosenanspruch erworben werden kann (vgl. Koenig 2008:3). KlientInnen von Tagesstrukturen erhalten kein Gehalt, sondern eine geringe Leistungsanerkennung (vgl. FSW 2014:8). KlientInnen können, erhalten sie *„pflegebezogene Geldleistungen"*, zu einer *„Eigenleistung in der Höhe von 30vH [Anm. d. A.: 30 von Hundert]."* herangezogen werden (Wiener Chancengleichheitsgesetz §21).

Das Gesetz zur Förderung der Chancengleichheit von Menschen mit Behinderung in Wien sieht die Leistung Tagesstruktur für Menschen mit Behinderungen vor, *„(…) die aktuell oder dauerhaft nicht in den Arbeitsmarkt integriert werden können."* (Chancengleichheitsgesetz Wien §9) Tagesstruktur ist von ‚Integrativen Betrieben' (früher als ‚Geschützte Werkstätten' bezeichnet) abzugrenzen. Im Unterschied zur Tagesstruktur sind Beschäftigte von ‚Integrativen Betrieben' kranken- und pensionsversichert und erhalten einen kollektivvertraglich geregelten Lohn (vgl. Bundeskanzleramt Österreich). Der FSW als Fördergeber von Tagesstruktur-Einrichtungen in Wien fungiert als Träger der Behindertenhilfe (vgl. Wiener Chancengleichheitsgesetz §2). Werden Träger von Tagesstrukturen in Wien vom FSW gefördert, setzt dies die Einhaltung dessen Förderrichtlinien sowie der Qualitätsstandards für Organisationen in der Wiener Behindertenarbeit voraus. Nach Angaben des FSW nahmen im Jahr 2013 4.470 Personen das Angebot Tagesstruktur in Anspruch (vgl. IFSW:Z59).

Tagesstrukturen sind ein Angebot für Menschen nach der Schulpflicht mit körperlichen, psychischen, sozialen sowie Lernbeeinträchtigungen ohne gegenwärtige oder dauerhafte Arbeitsmarktintegration (vgl. Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen 2009:12). Die *„(…) in Gruppen stattfindende Betreuung richtet sich nach den Bedürfnissen der KlientInnen und reicht vom Aufbau und Erhalt basal-kommunikativer Bedürfnisse bis hin zu arbeitsmarktnahen Angeboten."* (Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen 2009:13)

Die von uns beforschte Organisation bietet Tagesstrukturplätze unter den oben beschriebenen Rahmenbedingungen an. Zusätzlich nehmen einige Personen die Möglichkeit eines geschützten Arbeitsplatzes in Anspruch. Geschützte Arbeitsplätze sind von der jeweiligen Landesstelle des Sozialministeriumservice durch einen Lohnkostenzuschuss geförderte Arbeitsplätze (vgl. Arbeitsmarktservice Österreich 2007:32f). Betroffene ArbeitnehmerInnen sind in das Leistungssystem der Allgemeinen Sozialversicherung eingebunden (Unfall-, Kranken-, Arbeitslosen- und Pensionsversicherung) und erhalten einen Lohn.

2.3 (Un)Zufriedenheit mit Blick auf die KlientInnen und MitarbeiterInnen

Im Rahmen des ‚Forschungslabors' entstand als Zwischenannahme die folgende Zufriedenheitsdefinition. Diese basiert auf den Ergebnissen der Forschungsprozesse der drei Projektgruppen und der Auseinandersetzung mit dem Thema (Un)Zufriedenheit.

„Zufriedenheit im Sinne dieses Projektes ist ein nicht objektivierbarer, selbstdefinierter sektoraler Zustand frei von Störung. Sie steht jeweils im gesellschaftlichen, kulturellen und persönlich geprägten Kontext von Werten, Erwartungen, Hoffnungen, Wünschen, Idealen und Normen. Zufriedenheit kann nur von ihrem Subjekt hergestellt werden, aber unter Umständen nicht ohne Ressourcen. Zufriedenheit und Unzufriedenheit stehen stets in Wechselwirkung zueinander, demnach bedingen sie einander. Zufriedenheit und Unzufriedenheit ist daher ein sich dynamisch verändernder Zustand der sowohl destruktive als auch konstruktive Elemente beinhaltet. Erhebung von (Un)Zufriedenheit kann im Kontext Sozialer Arbeit nur produktiv sein, wenn sie sich auf diese differenzierte Sicht einlässt. Die passenden Instrumente sind situationsbezogen zu entwickeln."

Bezogen auf Tagesstrukturen ist es notwendig, hinsichtlich (Un)Zufriedenheit zwischen KlientInnen und MitarbeiterInnen zu differenzieren. Bei den MitarbeiterInnen handelt es sich um ihre Arbeitszufriedenheit. KlientInnen nutzen die Leistung Tagesstruktur, da sie eine Form von Betreuung in Anspruch nehmen (NutzerInnenzufriedenheit). Außerdem sind KlientInnen in der Tagesstruktur, beispielsweise in Form von arbeitsnahen Beschäftigungen, tätig und erbringen Leistungen. Aus diesem Grund kann möglicherweise auch bei KlientInnen von Arbeitszufriedenheit gesprochen werden.

3 Was finden wir vor?

Mag.[a] Birgit Janker; Carmen Mürzl, BA; Mag.[a] Susanne Zierlinger

Dieses Kapitel greift einerseits den aktuellen theoretischen Diskurs bezogen auf die Themen unserer Forschungsfragen auf. Andererseits werden Bezüge zur Praxis hergestellt. In Bezug auf Kriterien von Arbeitszufriedenheit fällt auf, dass in aktuellen Publikationen häufig auf die ‚Klassiker' der Arbeitszufriedenheitsforschung verwiesen wird, beispielsweise auf Neuberger, Bruggemann oder Fischer. Demzufolge wird diese Grundlagenforschung in den folgenden Absätzen ebenfalls rezipiert. Im Gegensatz dazu gibt es zu (Un)Zufriedenheit von KlientInnen in Tagesstrukturen kaum theoretische Auseinandersetzungen.

3.1 MitarbeiterInnenzufriedenheit

Die Erforschung von Arbeitszufriedenheit hat im Bereich der wirtschaftlichen Betriebe eine lange Tradition und wurde mit unterschiedlichen Theorien bearbeitet (vgl. Neuberger 1974, Grausgruber-Berner 1985).

Der Umfrage ‚So arbeitet Österreich' zufolge sind 75% der Erwerbstätigen zufrieden mit ihrer Arbeit. Zu den Top-Kriterien gehören Spaß, gute Bezahlung und gutes Betriebsklima sowie eine Work-Life Balance (vgl. Immobilien Scout GmbH 2014). Dieser hohe Wert lässt Spielraum für Interpretationen. Zum einen kann es bedeuten, dass die befragten Personen einen Arbeitsplatz gefunden haben, der den eigenen Interessen und Ansprüchen entspricht. Zum anderen ist dieser hohe Zufriedenheitswert kritisch zu hinterfragen. Untersuchungen zeigen, dass die subjektive Zufriedenheit von Menschen plastisch und nahezu immun gegenüber unterschiedlichen Umweltbedingungen ist. Menschen passen ihr Anspruchsniveau im positiven Sinn an unveränderbare externe Gegebenheiten an (vgl. Fischer / Belschak 2006:83). Strack (2004:137) bezeichnet dieses Phänomen als *„Zufriedenheitsparadox".* Übertragen auf Erhebungen hinsichtlich Arbeitszufriedenheit ist demnach fraglich, inwieweit diese die objektiven Gegebenheiten widerspiegeln.

Das Ziel der Erfassung von Arbeitszufriedenheit kann einerseits als selbständiges Organisationsziel im Sinne einer selbstverständlichen Forderung der ArbeitnehmerInnen nach Zufriedenheit im Arbeitskontext gesehen werden. Andererseits besteht die Möglichkeit, Arbeitszufriedenheit als Mittel, um andere Organisationsziele zu erreichen, zu sehen. Dabei wird die Messung von Arbeitszufriedenheit z.B. in Kontext zur arbeitsbezogenen Leistung von MitarbeiterInnen oder der MitarbeiterInnen-Fluktuation gesetzt (vgl. Neuberger / Allerbeck 1978:16fff). Fischer (1989:3) spricht in diesem Zusammenhang von der *„Dichotomie von Ökonomiezielen vs. Humanzielen."* Diese sogenannten Ökonomieziele werden in der Literatur kontrovers diskutiert. Beispielsweise herrscht Uneinigkeit über den Einfluss der Arbeitszufriedenheit auf den Faktor Arbeitsleistung (vgl. Neuberger / Allerbeck 1978:19f, Schmidt 2006:189ff). Die abgefragten Zufriedenheitskriterien in einer Erhebung hängen vom Ziel ab, welches verfolgt wird.

Vor der Erstellung von Erhebungsinstrumenten die Arbeitszufriedenheit betreffend ist es nötig, Dimensionen und Kriterien diesbezüglich festzulegen. In der von uns eingesehenen Literatur findet eine Konzentration auf *„(…) dominante Aspekte, die mit großer Wahrscheinlichkeit für alle Arbeitnehmer von Bedeutung sind (…)"* (Neuberger / Allerbeck 1978:37) statt. Bezug wird auf folgende klassische Zufriedenheitsdimensionen genommen: Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Entlohnung, KollegInnen, Vorgesetzte, Organisation, Leitung und Entwicklung (vgl. Neuberger / Allerbeck 1978:35, Fischer 1989:124, Winter 2005:28). Fischer (1989:124) ergänzt Verhaltensweisen des Managements und Aufstiegsmöglichkeiten als klassische Dimensionen. Winter (2005:28) bezieht sich außerdem auf Arbeitszeit, Arbeitsplatzsicherheit, Information und Kommunikation, KundInnenorientierung, wahrgenommene KundInnenzufriedenheit und das Unternehmensleitbild. Die universelle Einsetzbarkeit und Vergleichbarkeit von Arbeitszufriedenheits-Erhebungen wird als zentrales Anliegen deklariert. Damit geht ein Verzicht auf die Erhebung *„(…) individueller Strukturen des Arbeitserlebens (…)"* (Neuberger / Allerbeck 1978:37) einher. Aus der Sicht von Fischer (1989:124) ist es schwierig, zu klären, *„(…) welche Aspekte der Arbeitssituation relevant sind (Bedeutungsträger) bzw. welche Bedeutung ihnen zugeschrieben wird (Bedeutungskomponenten)."* Er beschreibt diesen Bedeutungskontext als

„populationsabhängig“. Neuberger / Allerbeck (1978:37) sehen eine *„(…) verdienstvolle Aufgabe (…)“* darin, zu untersuchen, *„(…) wie das Arbeitserlebnis verschiedener Arbeitnehmer-Gruppen strukturiert ist.“*

Aus den von uns eingesehenen Zufriedenheitserhebungen von Tagesstrukturen in Wien, Oberösterreich und der Steiermark geht hervor, dass Erhebungen zur Arbeitszufriedenheit in einzelnen Behinderteneinrichtungen vor allem als Teil von MitarbeiterInnengesprächen stattfinden (vgl. ZATM:Z1).

3.2 KlientInnenzufriedenheit

Eine neuere Entwicklung, mit welcher sich der soziale Sektor konfrontiert sieht, ist die Hinwendung zur Zufriedenheit von KlientInnen in Einrichtungen wie Tagesstrukturen (vgl. FSW 2006).

Der Gedanke individuelle Bedeutungsträger und Bedeutungskomponenten (vgl. Fischer 1989:37) in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit von MitarbeiterInnen zu berücksichtigen, kann aus unserer Sicht auf die Zufriedenheit von KlientInnen in der Tagesstruktur übertragen werden, wenn sie die Tagesstruktur als ‚Arbeit‘ wahrnehmen (siehe Kapitel 2).

Die Durchführung von Zufriedenheitserhebungen bei ‚KundInnen‘ ist eine Vorgabe des FSW (vgl. Fonds Soziales Wien 2006:4). Daran lässt sich der Paradigmenwechsel in der Behindertenhilfe vom Fürsorgegedanken hin zur Selbstbestimmung der KlientInnen ablesen (vgl. Katzenbach 2004:127).

Es existieren kaum Publikationen zum Thema ‚Tagesstrukturen in Österreich‘. Die von uns eingesehene deutschsprachige Literatur hinsichtlich Tagesstrukturen bezieht sich größtenteils auf Deutschland. ‚Werkstätten für Menschen mit Behinderungen‘ unterscheiden sich hinsichtlich ihrer gesetzlichen Einbettung zum Modell in Österreich, deshalb erschien uns diese Literatur als ungeeignet für unsere Masterthesis. An der Universität Wien am Institut für Bildungswissenschaften finden seit einigen Jahren Forschungen zum Thema ‚Tagesstruktu-

ren für Menschen mit Behinderungen‘ statt. Eine Erhebung befasste sich z.B. mit den ‚Berufswünschen von NutzerInnen Wiener Werkstätten‘ (vgl. Koenig 2009), eine andere mit dem Thema ‚Werkstätten und Ersatzarbeitsmarkt in Österreich‘ (vgl. Koenig 2010).

Durch Informationen über Zufriedenheitserhebungen in Bezug auf KlientInnen anderer Tagesstrukturen wurde ersichtlich, dass diese meist durch die Organisationen selbst durchgeführt werden. Diese erarbeiten und erstellen dabei jeweils ihre individuelle Erhebungsform. Standardisierte Fragebögen, Gespräche (z.B. im Rahmen von Zielvereinbarungen) und Beschwerdebriefkästen stellen die Hauptformen dar (vgl. ZATK:Z1ff). Der teilweise stattfindende Ausschluss von Personen mit komplexen Beeinträchtigungen von Zufriedenheitserhebungen wird mit dem größeren Aufwand und fehlenden Methoden begründet (vgl. IFSW:Z23).

3.3 Qualitätskriterien aus Sicht der MitarbeiterInnen

„Seit Anfang der 90er-Jahre haben Überlegungen zur Kontrolle, Sicherung und Entwicklung des Qualitätsaspektes eine enorme Bedeutung für das Management in Sozialen Organisationen gewonnen.“ (Stoll 2008:47) In der Literatur finden sich Diskussionen zur Einbeziehung der MitarbeiterInnen bei der Formulierung von Qualitätskriterien (vgl. Schiepek / Bauer 1998:23, Bakic et al. 2007:111). Der Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen (2009) entwickelte, gemeinsam mit den Trägerorganisationen, Qualitätsstandards für die Beschäftigungstherapie in Wien.

3.4 UN-Behindertenrechtskonvention

Die UN-Behindertenrechtskonvention wird als Wendepunkt in der Betrachtung von Menschen mit Beeinträchtigungen und deren Lebenswelt verstanden. Konzepte wie Empowerment oder Selbstbestimmung sollen nicht mehr *„(…) Kennzeichen einer besonders fortschrittlichen Behindertenarbeit sondern der Norma-*

lität sein.“ (Planegger 2009:3). Schulze (2011:2) ortet aber Umsetzungsprobleme im Alltag der Menschen mit Beeinträchtigungen. Dazu führt Wunder (2009:3f) die nicht gegebene materielle Absicherung für ein unabhängiges Leben an. In der von uns eingesehenen Literatur findet sich kein Hinweis auf eine Diskussion der Forderungen der UN-Behindertenrechtskonvention in Bezug auf die Erwartungen von Menschen mit Beeinträchtigungen. Auf Basis unserer beruflichen Erfahrungen können wir über folgende Bestrebungen einzelner Organisationen berichten: Ziel ist es, den KlientInnen die Inhalte der UN-Behindertenrechtskonvention näher zu bringen.

4 Forschungsdesign

Mag.[a] Birgit Janker; Carmen Mürzl, BA; Mag.[a] Susanne Zierlinger

Die Bearbeitung der Forschungsfragen erfolgte im Rahmen einer qualitativen Herangehensweise. Unser Anliegen bestand in einer detaillierten Erfassung der sozialen Wirklichkeit in Bezug auf (Un)Zufriedenheit aus der subjektiven Sicht der KlientInnen und MitarbeiterInnen in der untersuchten Organisation. Die Beeinträchtigungen mancher KlientInnen erforderten ein flexibles und auf ihre Bedürfnisse eingehendes Interviewverhalten. Der Kommunikation zwischen Forscherinnen und Befragten kam eine zentrale Rolle im Erkenntnisprozess zu.

Austausch, Diskussion und das gemeinsame Nachdenken der Forscheri nnen prägten den gesamten Forschungsprozess. Unsere eigenen beruflichen Erfahrungen mit Menschen mit Beeinträchtigungen sowie die Erkenntnisse aus einschlägiger Literatur (siehe Anhang 1) beeinflussten die Interpretation der Ergebnisse.

4.1 Forschungsfeld

Die von uns beforschten Tagessstrukturgruppen gehören zu einer kleinen Organisation in Wien. Diese Organisation betreibt zwei Tagesstruktur-Standorte. Der inhaltliche Schwerpunkt der KlientInnen-Beschäftigung liegt in den meisten Tagesstrukturgruppen dieser Organisation in arbeitsnahen Tätigkeiten. Erledigt werden beispielsweise Verpackungsarbeiten für externe Firmen. In zwei Gruppen besteht für KlientInnen die Möglichkeit, kreativen Tätigkeiten nachzugehen. Pro Gruppe ist ein Gruppenleiter / eine Gruppenleiterin für die Betreuung und Arbeitsanleitung der KlientInnen zuständig. Zusätzlich stehen den KlientInnen SozialarbeiterInnen in beratender Funktion zur Verfügung.

4.2 InterviewpartnerInnen

Im folgenden Abschnitt wird ein Überblick zu unserem Eindruck der InterviewpartnerInnen dargestellt.

4.2.1 KlientInnen in der Organisation

Die Gruppe der befragten KlientInnen setzte sich aus 37 Personen zusammen. Die Teilnahme an der Erhebung beruhte auf Freiwilligkeit. Die sich ergebende Zufallsstichprobe zeichnete sich durch eine heterogene Zusammensetzung aus. Wir sprachen mit KlientInnen, die von Erfahrungen am ersten Arbeitsmarkt berichten konnten. Andere wiederum waren vor dem Zeitpunkt der Erhebung ausschließlich im Rahmen von Tagesstrukturen tätig. Bezogen auf den Bereich außerhalb der Tagesstruktur gaben KlientInnen an, betreute Wohnformen in Anspruch zu nehmen. Andere KlientInnen wiederum sprachen davon, ohne professionelle Unterstützung zu wohnen. Zwei der befragten Personen gaben an, einen Fahrtendienst für den Weg in die Tagesstruktur zu nutzen. Dies zeigt, dass der Grad der Selbständigkeit innerhalb der Gruppe der befragten KlientInnen hoch ist. Alle KlientInnen waren in der Lage, verbal mit uns zu kommunizieren. Personen mit komplexen Beeinträchtigungen wurden in der untersuchten Tagesstruktur nicht betreut und waren somit nicht Gegenstand unserer Erhebung. Im Rahmen der Interviews und Gruppendiskussionen zeigten sich bei einigen KlientInnen Grenzen hinsichtlich Konzentrationsfähigkeit, Verständnis für gestellte Fragen oder Kommunikationsvermögen. Dies verweist auf die Schwierigkeiten, welche sich mit zunehmendem Schweregrad der Beeinträchtigung der KlientInnen bei Erhebungen ergeben können.

4.2.2 MitarbeiterInnen und Leitung der Organisation

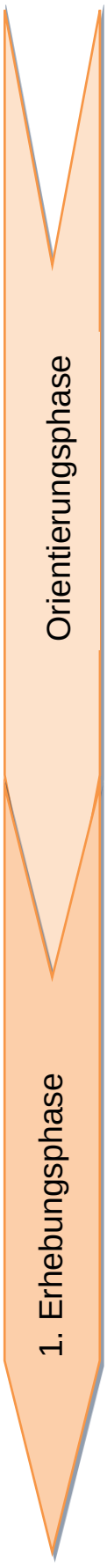
Alle 12 GruppenleiterInnen nahmen an unserer Erhebung teil. Dabei handelte es sich um pädagogisch geschultes Personal, beispielsweise mit der Ausbildung zu BehindertenfachbetreuerInnen. Drei davon bekleideten gleichzeitig die

Funktion von WerkstättenleiterInnen. Zusätzlich wurden MitarbeiterInnen dreier Stabsstellen befragt. Es handelte sich dabei um Personen in den Bereichen Koordination und Entwicklung sowie Soziale Arbeit und KundInnenmanagement bezogen auf Auftragsarbeiten. Zwei Mitglieder der Organisationsleitung waren darüber hinaus bereit auf unsere Fragen zu antworten.

4.2.3 Fördergeber und Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen

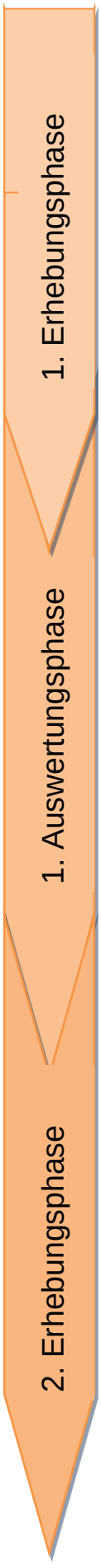
Befragt wurden zwei VertreterInnen des FSW sowie ein Vertreter des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen. Die InterviewpartnerInnen gaben nach geringfügigen Korrekturen die schriftliche Fassung der Interviews für die Verwendung in dieser Masterthesis frei.

4.3 Forschungsprozess



Nach dem Vorstellen des Forschungsprojekts bei der Organisationsleitung und den SelbstvertreterInnen erfolgte das Kennenlernen der Organisation im Zuge einer teilnehmenden Beobachtung. Froschauer / Lueger (2009:87) sprechen sich in diesem Zusammenhang für die Kontaktaufnahme mit relevanten Personen aus, um eine tragfähige Beziehung zum Untersuchungsfeld aufzubauen. Die Information der ProbandInnen zum Forschungsvorhaben erfolgte schriftlich (Version in einfacher Sprache für KlientInnen) und in weiterer Folge durch Gespräche. Ein von uns erstellter Einschätzungsbogen ermöglichte die Erfassung interessierter KlientInnen z.B. hinsichtlich ihres Unterstützungsbedarfs (siehe Anhang 2). Darauf basierend fand eine Einteilung der KlientInnen und MitarbeiterInnen zu Gruppendiskussionen bzw. Interviews statt. Mitberücksichtigt wurden dabei die Wünsche der Klientinnen und die Einschätzungen der SozialarbeiterInnen der Organisation. Basierend auf den Erkenntnissen aus der Orientierungsphase wurde das Forschungsdesign entwickelt. Ein Pretest im Vorfeld (siehe hierzu auch Scholl 2009:203) sicherte die geplanten Erhebungsformen ab.

Einen Teil der Erhebung stellten episodische Interviews dar (vgl. Lamnek 2010:331) Diese wurden mit drei MitarbeiterInnen und 15 KlientInnen geführt. Die Interviews setzten sich aus einer narrativen Einstiegsfrage und leitfadengestützten Interviewteilen zusammen. Eine zusätzliche Erhebungsmethode stellten vier Gruppendiskussionen mit MitarbeiterInnen und sieben Gruppendiskussionen (vgl. Lamnek 2005) mit KlientInnen dar. Die ProbandInnen assoziierten zum Beginn der Gruppendiskussionen frei zum Thema ‚Arbeit'. Diese auf dem Plakat gesammelten Inputs stellten den Leitfaden für die anschließende Diskussion dar. Zusätzlich abgefragte Themen waren durch die MitarbeiterInnen formulierte Qualitätskriterien in der Tagesstruktur und die UN-Behindertenrechtskonvention (siehe Anhang 3).



Nach Empfehlung von Schulz-Gambard / Bungard (1997:123) kam es zum Einsatz von zwei Interviewerinnen, um die gleichzeitige Protokollierung am Plakat, die Gesprächsführung und etwaige Unterstützungsleistungen für KlientInnen zu gewährleisten. Bei beiden Erhebungsformen wurden die KlientInnen hinsichtlich ihrer Einschätzungen zu Aspekten der MitarbeiterInnenzufriedenheit befragt. Berücksichtigung fanden auch die Fremdwahrnehmungen der MitarbeiterInnen in Bezug auf die KlientInnen. Es erfolgte eine akustische Aufzeichnung der Gruppendiskussionen und Interviews.

Die Auswertung der Gruppendiskussionen und Interviews wurde mit der von FH-Prof. Dr. Schmid und Fr. Auer, BA, MA in der Lehrveranstaltung ‚Forschungslabor' vorgestellten Auswertungsmatrix durchgeführt (siehe Anhang 3). In Anlehnung an die Themenanalyse nach Lueger (2010:207f) codierten wir relevante Themenkategorien. Der manifeste Inhalt stand im Vordergrund. Die Auswertung erfolgte durch eine Forscherin, die bei der jeweiligen Erhebung anwesend war und einer in das jeweilige Interview bzw. Gruppendiskussion nicht involvierten Forscherin. Diese Herangehensweise begründete sich mit der Einnahme einer distanzierten, unvoreingenommenen Position.

Fokussierte Interviews mit VertreterInnen von FSW und dem Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen sowie der Leitung der untersuchten Organisation stellten eine Absicherung bzw. Überprüfung der Ergebnisse aus der ersten Erhebungsphase dar. Die Fachtagung mit einer ExpertInnendiskussion zum Thema ‚Messung / Vereinbarung von (Un)Zufriedenheit und Zielen' ermöglichten einen zusätzlichen Informationsgewinn (siehe Anhang 5).

Um einen Einblick in aktuell verwendete Zufriedenheitserhebungen bei MitarbeiterInnen und KlientInnen in Tagesstrukturen zu gewinnen, erfolgten Anfragen an Organisationen in den Bundesländern Steiermark, Oberösterreich und Wien. Manche Organisationen waren zu einer Kooperation bereit. Insgesamt bekamen wir 12 Rückmeldungen zu KlientInnenerhebungen und sieben zu MitarbeiterInnenerhebungen in Bezug auf Zufriedenheit (siehe Anhang 5).

Die Auswertung der fokussierten Interviews erfolgte ebenfalls themenanalytisch. Rückmeldungen hinsichtlich der Zufriedenheitserhebungen anderer Organisationen wurden nach den Gesichtspunkten ‚Methode' und ‚Inhalt' ausgewertet. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse dienten einem Vergleich mit den von uns erhobenen Zufriedenheitsdimensionen.

Das Verfassen der vorliegenden Masterthesis erfolgte in Einzel- und Gruppenarbeit innerhalb unserer Dreiergruppe. Zusätzlich trafen sich die TeilnehmerInnen der drei Projektgruppen während der Schreibprozesse zu einer ‚Schreibwerkstatt', in der einzelne Textpassagen der Masterthesen gemeinsam bearbeitet wurden.

Diese Inputs sowie ein Austausch hinsichtlich der Ergebnisse hatten Auswirkungen auf den Schreibprozess.

Abb. 1: Forschungsprozess

5 Zufriedenheitsdimensionen

Mag.[a] Birgit Janker; Carmen Mürzl, BA; Mag.[a] Susanne Zierlinger

Um die vielen unterschiedlichen subjektiven Meinungen zur (Un)Zufriedenheit von MitarbeiterInnen und KlientInnen ‚einzufangen', begaben wir uns in den ‚Zufriedenheitsdschungel'. Unser ‚Fang' war eine Vielzahl an Zufriedenheitskriterien. Diese wurden von uns in Zufriedenheitsdimensionen zusammengefasst. Die Zufriedenheitskriterien zeigen das Wesen und die inhaltliche Ausprägung der Dimensionen.

Folgende Zufriedenheitsdimensionen wurden extrahiert und werden in den anschließenden Unterkapiteln näher betrachtet:

Abb. 2: Zufriedenheitsdimensionen

5.1 Beweggründe für die Arbeitsplatzwahl bzw. den Besuch der Tagesstruktur

Carmen Mürzl, BA

In diesem Kapitel dargestellte Ergebnisse beziehen sich auf die in den Interviews und Gruppendiskussionen gestellte Frage: ‚Warum arbeiten Sie hier?' Durch diese Fragestellung wurden die Beweggründe der MitarbeiterInnen für ihre Arbeitsplatzwahl in der Tagesstruktur und die Beweggründe der KlientInnen für den Tagesstrukturbesuch erfasst. Folglich beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Annahme, dass die Beweggründe der MitarbeiterInnen für die Arbeitsplatzwahl in Zusammenhang mit ihren Zufriedenheitserwartungen stünden. Das Gleiche gilt für die Beweggründe der KlientInnen für den Besuch der Tagesstruktur. Die untenstehende Grafik zeigt, dass die Beweggründe einen Einfluss auf die Erwartungen der MitarbeiterInnen und KlientInnen haben und diese wiederum die (Un)Zufriedenheit in der Tagesstruktur bedingen. Beispielsweise gehen MitarbeiterInnen in die Arbeit, ‚wegen den Kollegen' (vgl. GM2:Z49) und erwarten sich einen ‚positiven Umgang' miteinander. Erfüllt sich diese Erwartung, hat dies Einfluss auf deren Zufriedenheit.

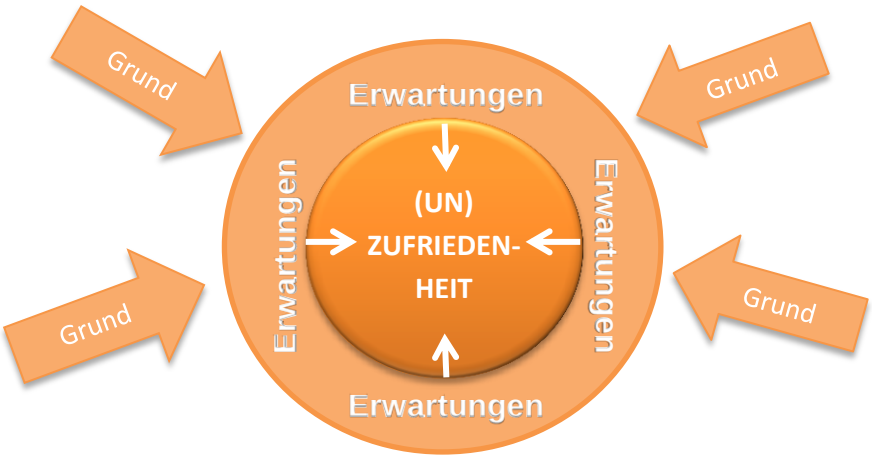


Abb. 3: Einfluss der Beweggründe auf Erwartungen und (Un)Zufriedenheit

Aus den Ergebnissen unserer Erhebung lässt sich interpretieren, dass für ein Verständnis von (Un)Zufriedenheit Kenntnisse über Hintergründe der (Un)Zufriedenheit eine Voraussetzung sind. Einer dieser Hintergründe können die persönlichen Beweggründe für die Arbeitsplatzwahl der MitarbeiterInnen

bzw. den Tagesstrukturbesuch der KlientInnen sein. Wenn Organisationen auf die daraus entstehenden Erwartungen reagieren wollen, ist das Wissen über die damit verbundenen Beweggründe zentral.

5.1.1 Beweggründe der KlientInnen

„Ich bin unter Leute, unter Kollegen, nicht so alleine. Nur zu Hause, das ist nichts."[1]

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass die Tagesstruktur von den KlientInnen als ‚richtige' Arbeit betrachtet wird (vgl. IK5:Z39). Auch die MitarbeiterInnen sprachen dies in ihrer Fremdwahrnehmung an: *„Manche leben für die Arbeit und für des, dass sie da her kommen können."* (GM5, 40:35) Sie würden mit der Tagesstruktur ‚kaschieren', dass sie keine Arbeit am ersten Arbeitsmarkt haben (vgl. GM3:Z58). Die KlientInnen gaben an, wegen der Beschäftigung in die Tagesstruktur zu gehen: *„Arbeit macht, dass die Zeit vergeht."* (IK5, 13:20) Sie erwarten sich Tagesstrukturierung (vgl. IK12:Z30), Zeitvertreib (vgl. GK2:Z27) und geregelte Arbeitszeit (vgl. IK10:Z25).

Sozialkontakte mit anderen KlientInnen wurden als Beweggrund für den Tagesstrukturbesuch genannt (vgl. GK5:Z28) und Gespräche miteinander hervorgehoben (vgl. IK1:Z25). Aus meiner Sicht könnte die Förderung der Sozialkontakte in der Tagesstruktur die KlientInnen zufriedener machen, beispielsweise durch vermehrte informelle Gesprächsmöglichkeiten unter den KlientInnen. Die MitarbeiterInnen bezeichneten die Sozialkontakte unter den KlientInnen nicht als deren Beweggrund für den Tagesstrukturbesuch. Sie verwiesen darauf, dass die KlientInnen wegen des Kontakts mit den MitarbeiterInnen in die Tagesstruktur kommen würden (vgl. GM2:Z99). Auch die KlientInnen nannten diesen Beweggrund: *„Wenn da Gruppenleiter geht, dann bleib i daham."* (GK6; 27:33) (siehe Kapitel 5.5.3)

[1] IK11, 2:47

Einmalig wurde ‚Ablenkung von der Krankheit' als Beweggrund von den KlientInnen (vgl. IK8:Z35) und von den MitarbeiterInnen in ihrer Fremdwahrnehmung genannt (vgl. GM3:Z58). In Aussagen, wie ‚eine Beschäftigung (vgl. GK6:Z37) bzw. Ablenkung brauchen' (vgl. IK8:Z35), oder ‚nicht alleine sein wollen' (vgl. GK4:Z55) kann sich der von Egan (1979:111) angesprochene *„seelische Druck"* als Beweggrund für die Inanspruchnahme der Leistung Tagesstruktur spiegeln.

Ein bedeutsamer Beweggrund für die KlientInnen ist ‚Spaß' im Zusammenhang mit dem Tagesstrukturbesuch (vgl. IK6:Z26). Dazu die MitarbeiterInnen in ihrer Fremdwahrnehmung: *„Ich glaub, dass ihnen die Arbeit teilweise auch Spaß macht, die Industriearbeit."* (GM3, 1:00:33) Den diffusen Begriff ‚Spaß' bezogen die KlientInnen in unseren Erhebungen auf Tätigkeiten in der Tagesstruktur sowie auf ‚Spaß zu haben' mit den MitarbeiterInnen. Was genau darunter verstanden wird, lässt aus meiner Sicht Raum für Interpretationen und geht aus unserer Erhebung nicht hervor. Es könnte sich um Freude, Witze, keine Langeweile oder eine abwechslungsreiche Tätigkeit handeln. Die DiskussionsteilnehmerInnen im Rahmen der Fachtagung bezweifelten den Beweggrund ‚Spaß', weil sich ihrer Meinung nach nicht alle KlientInnen aussuchen, in die Tagesstruktur zu gehen und manche *„(…) würden auf den Spaß gern verzichten."* (FT Gruppe 3, 6:27) Damit wurden die KlientInnen angesprochen, welche auf Grund von Zwang in die Tagesstruktur gehen z.B. wegen der Eltern (vgl. GK6:Z39). Auch die MitarbeiterInnen nahmen Zwang als Beweggrund bei manchen KlientInnen an (vgl. GM3:Z58). Im Rahmen der Fachtagung wurden diesbezüglich die fehlenden Wahlmöglichkeiten der KlientInnen kritisiert (vgl. FT, Gruppe 3).

Nach Aussagen von VertreterInnen des FSW wird das ‚Taschengeld' [Anm. d. A.: Leistungsanerkennung] von den Trägern zur Motivation für die Anwesenheit der KlientInnen genutzt (vgl. IFSW:Z43). In unserer Erhebung wurde das Taschengeld nicht konkret als Beweggrund für den Tagesstrukturbesuch genannt, sondern als Zufriedenheitskriterium (siehe Kapitel 5.11.1). In einer von Koenig (2009:6) durchgeführten Befragung von WerkstättennutzerInnen ist der Verdienst einer der 15 wichtigsten Aspekte, jedoch nachrangig hinter sozialen Aspekten und schützenden Rahmenbedingungen.

Einmalig wurde von den MitarbeiterInnen die Vermutung geäußert, dass die KlientInnen des Essens wegen die Tagesstruktur besuchen (vgl. GM5:Z67). Meist deckt sich die Fremdwahrnehmung der MitarbeiterInnen mit den Äußerungen der KlientInnen, das Essen nannten diese jedoch nicht als Beweggrund. In den von uns eingesehenen Zufriedenheitserhebungen anderer Tagesstrukturen wird das Essen meist als Zufriedenheitskriterium abgefragt (vgl. ZATK:Z7). Mögliche Gründe könnten aus meiner Sicht sein, dass Essen als Grundbedürfnis Wichtigkeit ausstrahlt, die KlientInnen als bedürftig wahrgenommen werden oder dem gemeinsamen Essen ein hoher Stellenwert beigemessen wird.

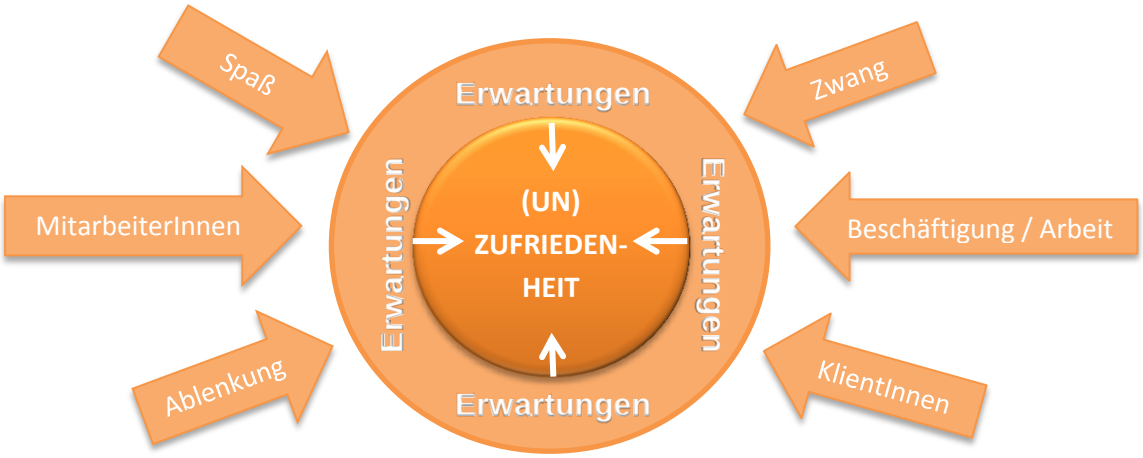


Abb. 4: Beweggründe der KlientInnen

5.1.2 Beweggründe der MitarbeiterInnen

„Würde ich es nicht gerne machen, wäre ich nicht mehr da."[2]

Unsere Erhebung zeigt deutlich, aus welchen Beweggründen die MitarbeiterInnen in die Arbeit kommen. Damit verknüpft sind ihre Ziele, Bedürfnisse und Erwartungen, die sie im Rahmen der Arbeit erfüllen möchten. Nach Kratz (2003:20) erhöht sich die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen mit der Bedürfnisbefriedigung.

Wird die Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow (1981) in Beziehung zur Arbeit gesehen, zeigen sich die physiologischen Grundbedürfnisse auf der ers-

[2] GM5, 45:20

ten Stufe in Form von Geldverdienen (vgl. Kratz 2003:22f) in der Fremdwahrnehmung der KlientInnen (vgl. IK14:Z51). Die MitarbeiterInnen gaben die Entlohnung nicht als Beweggrund für die Arbeit in der Tagesstruktur an: *„I glaub net, dass du do länga als wie fünf, zehn Johr des durchhoits, wennst as nur wegen Geld mochst."* (GM4, 32:32) Aus unseren Ergebnissen ging hervor, dass die Entlohnung nebensächlich für die konkrete Arbeitsplatzwahl ist, die Gehaltshöhe jedoch Einfluss auf die (Un)Zufriedenheit hat (siehe Kapitel 5.11.2). Eine Gehaltserhöhung bedingt keine längerfristige Zufriedenheit, wird eine erwartete Gehaltserhöhung aber nicht gewährt oder ungerecht (vgl. Kratz 2003:54ff) bzw. zu gering (vgl. Fuchs 2006:119) entlohnt, führt dies zu Unzufriedenheit. Demgegenüber drückt eine freiwillige Gehaltserhöhung Anerkennung aus und steigert die Zufriedenheit mit der Organisation (vgl. Kratz 2003:54ff).

Wird die zweite Stufe der Bedürfnispyramide betrachtet, zeigte sich im Sinne eines Bedürfnisses nach Sicherheit (vgl. Kratz 2003:23f) in unserer Erhebung die Arbeitsplatzsicherheit (vgl. IM4:Z52).

Auf der dritten Stufe wird Bezug auf die sozialen Bedürfnisse genommen (vgl. Kratz 2003:24f). Auch in unserer Erhebung wurden Sozialkontakte als Beweggrund, um in die Arbeit zu kommen, von den MitarbeiterInnen genannt *„Das Bleiben [Anm. d. A.: an diesem Arbeitsplatz] liegt an Kollegen."* (GM1, 44:10) Die KlientInnen vermuteten, dass die GruppenleiterInnen wegen deren KollegInnen in die Arbeit kommen.

Die auf der vierten Stufe der Bedürfnispyramide angesprochene Bedeutung der Individualität jedes Menschen und die damit verbundene Anerkennung und das Prestige sowie das Bedürfnis nach Selbstentfaltung auf der letzten Stufe (vgl. Kratz 2003:25ff) wurden von den MitarbeiterInnen in unserer Erhebung nicht als Beweggründe, aber vereinzelt als Zufriedenheitskriterien erwähnt (siehe Kapitel 5.2.5, 5.5)

Ein zentrales Ergebnis ist ‚Spaß' als Beweggrund, in die Arbeit zu gehen: *„Eine gewisse Dosis [Anm. d. A.: Spaß] gehört dazu."* (GM5, 1:50) Dies deckt sich mit

der Fremdwahrnehmung der KlientInnen, wonach die GruppenleiterInnen gerne (vgl. lK1:Z50) und ‚wegen dem Spaß' in die Arbeit kommen: *„Da muss der Schmäh rennen und wenn der Schmäh rennt, rennt a die Arbeit."* (GK1, 52:00) Dieser Beweggrund wurde im Rahmen der Fachtagung skeptisch gesehen: *„Leute suchen sich nicht unbedingt einen Beruf aus, weil er Spaß macht, sondern weil ich da reingerutscht bin oder weil er mich erfüllt oder andere Möglichkeiten."* (FT Gruppe 3, 4:09) Die Organisationsleitung merkte an, dass Spaß an und in der Arbeit positiv gewertet wird. Im Arbeitskontext sollte aber die professionelle Komponente z.B. Betreuungsaufgaben und Arbeitsleistung nicht an Bedeutung verlieren (vgl. IOL:Z43).

Aus dem Datenmaterial ging das konkrete Handlungsfeld als Beweggrund der MitarbeiterInnen hervor (vgl. GM3:Z52). Auch der Wunsch nach Selbstwirksamkeit (vgl. GM3:Z23) und etwas Sinnvolles zu tun, wurde erwähnt: *„Von irgendwas musst ja leben, aber wenn es dir Spaß macht, du jemanden was beibringen kannst, jemanden wohin führen kannst, was für die Person gut ist, ist das schon besser."* (GM2, 9:40) Damit zeigten sich die in der Literatur erwähnten altruistischen Motive (vgl. Kaiser 1993:126, Müller-Kohlenberg 1996:31) in unserer Erhebung. Bei einer Befragung von StudentInnen von 1996–2002 zu ihren Gründen für die Wahl des Studiums Sozialarbeit / Sozialpädagogik waren die häufigsten Nennungen ebenfalls Mitmenschen zu helfen sowie soziale Benachteiligung auszugleichen (vgl. Fabian 2003:311ff). Beachtet werden müssen Beweggründe der MitarbeiterInnen, bezogen auf Hintergründe wie das Helfersyndrom (vgl. Schmidbauer 2005:12ff) oder die spätere Bedürfnisbefriedigung im Beruf, von Bedürfnissen, die in der eigenen Kindheit keinen Platz gehabt haben (vgl. Miller 1997:38ff).

Vereinzelt wurde von den MitarbeiterInnen (vgl. GM3:Z23) und den KlientInnen in ihrer Fremdwahrnehmung angemerkt, dass die Beschäftigung an sich ein Beweggrund für die MitarbeiterInnen ist, in die Arbeit zu gehen (vgl. IK6:Z105). Außerdem nannten die KlientInnen folgende Beweggründe der GruppenleiterInnen für die Arbeitsplatzwahl: Zwang (vgl. IK10:Z50), Ablenkung (vgl. GK5:Z103) und keine anderen Perspektiven (vgl. IK6:Z103). Aus meiner Sicht

ist es spannend, dass die KlientInnen solche Beweggründe der GruppenleiterInnen wahrnehmen.

In Zufriedenheitserhebungen würden sich Beweggründe für die Arbeitsplatzwahl gut erfragen lassen. In weiterer Folge müsste erfragt werden, inwieweit die dadurch entstehenden Erwartungen im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs erfüllt werden, um Rückschlüsse auf die (Un)Zufriedenheit der MitarbeiterInnen ziehen zu können. Da sich die Motive für die Arbeitsplatzwahl und die weitere Durchführung des Berufs im Laufe der Zeit verändern oder erweitern können (vgl. Müller-Kohlenberg 1996: 32), ist es notwendig, erfasste Beweggründe als nicht statisch anzusehen und sie immer wieder neu zu erheben.

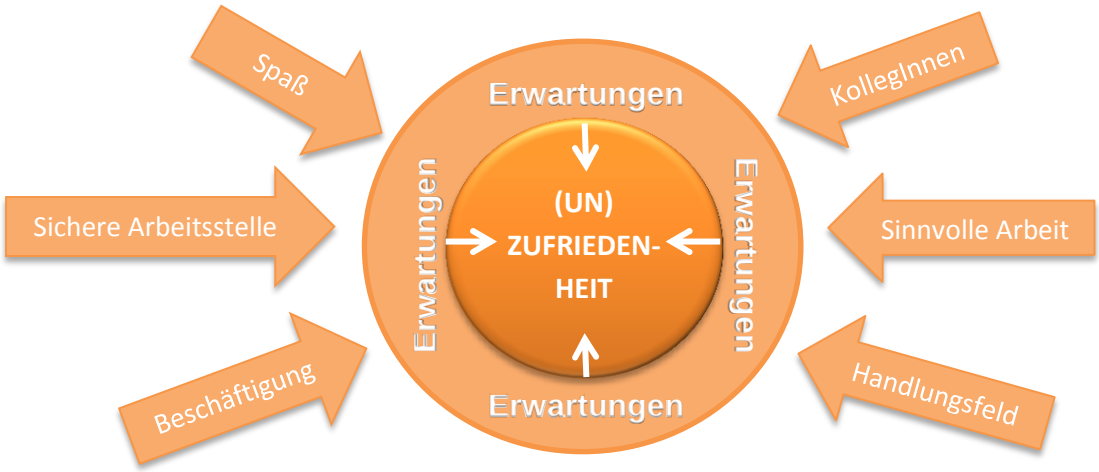


Abb. 5: Beweggründe der MitarbeiterInnen

5.1.3 Zusammenschau

‚Spaß' als Beweggrund in die Arbeit zu gehen wurde von MitarbeiterInnen und KlientInnen in ihren Selbst- sowie Fremdwahrnehmungen genannt. Ebenso deckt sich der Beweggrund, um Sozialkontakte zu haben, in die Tagesstruktur zu kommen bei MitarbeiterInnen und KlientInnen. Die Beweggründe der MitarbeiterInnen und KlientInnen sind einander teilweise ähnlich. Es muss jedoch beachtet werden, dass aus den gleichen Beweggründen für jede Person individuelle Erwartungen erwachsen. Der Beweggrund Sozialkontakte kann beispielsweise zu der Erwartung nach persönlichen Kontakten oder nach einer guten arbeitsbezogenen Zusammenarbeit in der Tagesstruktur führen. Überra-

schend war, dass die MitarbeiterInnen in ihrer Fremdwahrnehmung auf die KlientInnen nur die Sozialkontakte mit den GruppenleiterInnen und nicht die Sozialkontakte unter den KlientInnen ansprachen. Die Beweggründe ‚Beschäftigung', ‚Zwang' und ‚Ablenkung' finden sich in vereinzelten Interviews und Gruppendiskussionen, dafür aber als Beweggründe bei MitarbeiterInnen und KlientInnen bzw. als deren Fremdwahrnehmung.

5.2 Tätigkeiten

Mag.[a] Birgit Janker

Einer Definition aus der Arbeitspsychologie zufolge sind Tätigkeiten Vorgänge, mit denen Menschen Aufträge oder selbst gewählte Aufgaben erfüllen (vgl. Hacker / Sachse 2014:35). Tätigkeiten von MitarbeiterInnen im Rahmen personenbezogener Dienstleistungen beziehen sich vor allem auf interaktive Arbeitsprozesse (vgl. Hacker / Sachse 2014:79). Im Rahmen von Tagesstrukturen umfasst dies die ‚Betreuung' der KlientInnen. Monologische Tätigkeiten wie die Organisation und Abwicklung der ‚Auftrags- und Kreativarbeiten' sowie die KlientInnen-Dokumentation gehören ebenso zum Aufgabenbereich von MitarbeiterInnen in einer Tagesstruktur. Die Tätigkeiten der KlientInnen beziehen sich in der von uns beforschten Tagesstruktur hauptsächlich auf die so genannten ‚Auftrags- bzw. Kreativarbeiten', welche in diesem Kapitel unter dem Terminus ‚arbeitsnahe Tätigkeiten bzw. Beschäftigungen' zusammengefasst werden. Der Begriff ‚alternative Tätigkeiten bzw. Beschäftigungen' hingegen bezieht sich auf alle anderen Beschäftigungsangebote in der Tagesstruktur, z.B. Ausflüge. Es stellt sich die Frage, ob es auf Grund des Status der KlientInnen (siehe Kapitel 2) überhaupt zulässig ist, davon zu sprechen, dass KlientInnen in der Tagesstruktur Tätigkeiten ausführen. Da kein Dienstverhältnis vorliegt (mit Ausnahme der geschützten Arbeitsplätze), dürften die KlientInnen streng genommen keine Aufträge erhalten. Die arbeitsnahen Tätigkeiten der KlientInnen als selbstgewählte Aufgaben zu bezeichnen entspricht oft nicht der Realität. Eine mögliche Lösung des Dilemmas könnte darin liegen, sich nach den Bedürfnissen der KlientInnen zu richten. Haben KlientInnen den Wunsch zu arbeiten und kommen sie deshalb in die Tagesstruktur, ist das Ausführen von Aufträgen durch Klien-

tInnen gerechtfertigt. Wie soll mit KlientInnen umgegangen werden, welche die Tagesstruktur nicht freiwillig besuchen, z.B. aus einem Zwangskontext heraus (siehe Kapitel 5.1.1)? Aus meiner Sicht dürften diese KlientInnen keine Aufträge erhalten, sehr wohl sollten sie Beschäftigungsangebote bekommen, was eine arbeitsnahe Beschäftigung nicht ausschließt. Meiner Erfahrung nach wird dieses Spannungsfeld den KlientInnen gegenüber nicht angesprochen bzw. transparent gemacht, was zu diffuser Unzufriedenheit bei ihnen führen kann.

Am Ende dieses Kapitels wird in Form eines Exkurses das Thema ‚Freiheitsgrade' aufgegriffen. Die von MitarbeiterInnen und KlientInnen beschriebenen Freiheitsgrade stehen mit deren Tätigkeiten bzw. Beschäftigungen in Zusammenhang.

5.2.1 Interaktive Prozesse bzw. Betreuungstätigkeiten

„Es ist mir hier zu mild, wenn sie strenger wäre, würde sich das keiner erlauben."[3]

KlientInnen haben gewisse Vorstellungen davon, was GruppenleiterInnen leisten sollen. Diese Erwartungen können mit dem Verständnis der GruppenleiterInnen, welches diese von ihrer Arbeit haben, differieren. Interessant in diesem Zusammenhang ist aus meiner Sicht die Frage, inwieweit KlientInnen in Tagesstrukturen darüber informiert werden, worin die Aufgaben von GruppenleiterInnen bestehen und wo die Grenzen deren Verantwortung liegen. Falsche oder unrealistische Erwartungen von KlientInnen an das Betreuungssetting sind meiner Einschätzung nach eine Quelle für Unzufriedenheit. Umgekehrt können hohe Ansprüche von GruppenleiterInnen an ihre Arbeit, welche über die in der Stellenbeschreibung definierten Anforderungen hinausgehen, ebenso Unzufriedenheit auslösen. Unzufriedenheit kann demnach eine Folge unrealistischer Erwartungen und Ansprüche sein.

[3] GK4, 1:05:51

5.2.1.1 Zufriedenheitskriterien der KlientInnen

Der Großteil der den GruppenleiterInnen zugeschriebenen Aufgaben bezieht sich auf arbeitsnahe Tätigkeiten. Möglicherweise deswegen, da dieser Bereich für die KlientInnen das konstitutive Merkmal von Tagesstruktur ist (siehe Kapitel 5.2.2). Die KlientInnen sehen zentrale Aufgaben der GruppenleiterInnen im Vorzeigen, Erklären und Anleiten von arbeitsnahen Tätigkeiten (vgl. GK3:Z72). Für die korrekte Abwicklung einer Auftragsarbeit Sorge zu tragen (vgl. IK4:Z28) bzw. die fertige Arbeit auf Richtigkeit zu überprüfen (vgl. GK3:Z72) ist aus Sicht von KlientInnen ebenso Aufgabe von GruppenleiterInnen. Die Kompetenz von GruppenleiterInnen hinsichtlich arbeitsnaher Tätigkeiten wurde von einigen Befragten als wichtig erachtet (vgl. GK5:Z97). Für Abwechslung in Bezug auf die arbeitsnahen Tätigkeiten zu achten, wurde ebenso als Aufgabe der GruppenleiterInnen wahrgenommen (vgl. IK4:Z46), wie auch alternative Aktivitäten zu schaffen (vgl. GK2:Z134) oder KlientInnen auf eine Arbeit neugierig zu machen, im Sinne von Motivation (vgl. IK2:Z49).

Weitere Aufgaben der GruppenleiterInnen aus Sicht von KlientInnen beziehen sich auf persönliche oder zwischenmenschliche Aspekte. Genannt wurden die Förderung von Fähigkeiten und der persönlichen Weiterentwicklung von KlientInnen (vgl. IK9:Z22) sowie das individuelle Eingehen auf ihre Bedürfnisse (vgl. GK3:Z72). Dies bestätigt die Vermutung einiger MitarbeiterInnen, wonach KlientInnen aus ihrer Sicht ein Eingehen auf individuelle Bedürfnisse erwarten würden (vgl. GM3:Z25). Einige KlientInnen sehen die Zuständigkeit der GruppenleiterInnen darin, verbindliche Regeln und Strukturen zu etablieren. Regelverstößen durch KlientInnen solle mit Disziplinierungsmaßnahmen begegnet werden (vgl. GK1:Z72). Eine Klientin würde, wäre sie anstelle der GruppenleiterInnen „(…) *den Leuten zum Teil eine Watsche runterhauen, dass sie nicht so sein sollen.“* (vgl. IK2, 16:01) Diese Aussage kann, meiner Erfahrung nach, als Zeichen von Überforderung mit dem Verhalten anderer KlientInnen verstanden werden. Die Forderung nach Sanktionierung ‚unangepassten' Verhaltens wird somit nachvollziehbar.

Viele der befragten KlientInnen sehen eine Hauptaufgabe der GruppenleiterInnen darin, Konflikte zwischen den KlientInnen zu regeln (vgl. GK6:Z89). Dabei

geht es entweder um ein aktives Eingreifen (vgl. GK2:Z135), um Unterstützungsmaßnahmen, damit die KlientInnen Konflikte selbst regeln können (vgl. GK5:Z99) oder darum, eine Autorität darzustellen, im Sinne von: *„Und jetzt is a Ruh!“* (GK6, 31:40).

Aus Sicht einiger KlientInnen sind die GruppenleiterInnen für ein ‚gutes Arbeitsklima‘ zuständig (vgl. GK3:Z43). In diesem Sinne sollen sie für ‚gute ne‘ sorgen, möglicher Traurigkeit bei KlientInnen entgegen wirken und dazu beitragen, dass KlientInnen ‚gerne‘ in die Tagesstruktur kommen (vgl. GK4:Z98). Im Rahmen einer Gruppendiskussion wurde als Zuständigkeit von GruppenleiterInnen definiert, auf die Sauberkeit der Toiletten zu achten (vgl. GK2:Z118). Erwartungen dieser Art zeigen, dass die Vorstellungen einzelner KlientInnen hinsichtlich der Aufgaben von GruppenleiterInnen nicht zwingend mit der Stellenbeschreibung von Seiten der Organisation übereinstimmen müssen. Fachliche Vorstellungen von GruppenleiterInnen können ebenso einen Widerspruch zu Erwartungen von KlientInnen darstellen. Hinsichtlich Zufriedenheitserhebungen ist aus meiner Sicht zu unterscheiden, ob KlientInnen mit der geleisteten Betreuungstätigkeit (un)zufrieden sind, weil sie nicht ihren Erwartungen entspricht, oder ob KlientInnen klar ist, was die definierten Aufgaben der GruppenleiterInnen sind und sie ihre (Un)Zufriedenheit diesbezüglich äußern. KlientInnen haben meiner Ansicht nach ein Recht darauf, gewisse Standards in Bezug auf die Betreuungsarbeit einzufordern. Andererseits sind GruppenleiterInnen keine ‚Mädchen für alles‘ (vgl. IM4:Z26), indem sie Verantwortung für alle Aspekte in der Tagesstruktur übernehmen und für jedes Problem eine Lösung parat haben müssen. Durch transparente und dialogische Kommunikation über Aufgaben und Erwartungen kann dieser Problematik entgegengewirkt werden.

5.2.1.2 Zufriedenheitskriterien der GruppenleiterInnen

Von Seite der GruppenleiterInnen wurden kaum Gesichtspunkte in der Betreuungsarbeit genannt, welche mit arbeitsnahen Tätigkeiten in Verbindung stehen. Der einzige angesprochene Aspekt bezog sich darauf, Termindruck in Zusammenhang mit Auftragsarbeiten nicht an KlientInnen weiterzugeben (vgl. GM5:Z31). Das (Nicht-)Gelingen dieses Anspruchs erzeugt (Un)Zufriedenheit.

GruppenleiterInnen sehen ihren Auftrag hauptsächlich in der direkten Arbeit mit KlientInnen. Für einige GruppenleiterInnen stellt die Möglichkeit des individuellen Eingehens auf Bedürfnisse von KlientInnen ein Zufriedenheitskriterium dar (vgl. GM3:Z43). Dazu gehört beispielsweise die Gewährung zusätzlicher Pausen über die regulären hinaus (vgl. GM5:Z31) sowie individuelles Lob (vgl. GM5:Z25). Weitere Aufgaben sehen GruppenleiterInnen in der Gestaltung von Beziehungsangeboten für KlientInnen (vgl. GM2:Z106), beispielsweise in Form von Gesprächen (vgl. GM3:Z28). Die ‚Förderung' von KlientInnen wurde ebenso als Zuständigkeit definiert (vgl. IM1:Z46), wie das Anliegen, für die psychische Stabilität von KlientInnen (vgl.GM2:Z128) zu sorgen. Den KlientInnen ein Gefühl von ‚Spaß' zu ermöglichen wurde als zentrale Aufgabe gesehen (vgl. GM5:Z25). Diese Ergebnisse zeigen aus meiner Sicht die hohen Ansprüche von GruppenleiterInnen an ihre Tätigkeit. Es stellt sich die Frage, ob beispielsweise die psychische Stabilität von KlientInnen oder ihr Spaß-Empfinden der Verantwortung von GruppenbetreuerInnen zugerechnet werden können. Ein Abgleich der realen Anforderungen an ihre berufliche Rolle mit den persönlichen Erwartungen und Vorstellungen von Fachkräften würde möglicherweise Diskrepanzen aufzeigen. Die Abweichungen persönlicher Ansprüche der GruppenleiterInnen von den Erfordernissen ihrer beruflichen Rolle haben meiner Einschätzung nach Auswirkungen auf ihr Erleben von (Un)Zufriedenheit.

5.2.1.3 Zusammenschau

Die Erwartungen von KlientInnen an die Betreuungstätigkeit der GruppenleiterInnen beziehen sich zu einem Großteil auf Aspekte, welche mit den arbeitsnahen Tätigkeiten in Zusammenhang stehen. Die GruppenleiterInnen hingegen sehen ihre Hauptaufgabe in den psychosozialen Aspekten der Betreuung. Unterschiedliche Erwartungen beispielsweise bezüglich der Betreuungstätigkeit können Spannungen und Widersprüche erzeugen, die Gründe für die (Un)Zufriedenheit von KlientInnen und GruppenleiterInnen sein können.

5.2.2 Arbeitsnahe Aufträge und Beschäftigungen für KlientInnen

„(…) es ist und bleibt Beschäftigungstherapie. Es ist weder ein Arbeitsmarkt oder sonst was, es soll eine schöne Zeit verbracht werden, (…) es soll nicht das Hauptaugenmerk auf den Industriearbeiten liegen (…).“[4]

Alle Gespräche mit KlientInnen und MitarbeiterInnen weisen auf die zentrale Bedeutung arbeitsnaher Tätigkeiten in der Tagesstruktur für die KlientInnen hin. Aus Sicht befragter MitarbeiterInnen ist ein hoher Stellenwert arbeitsnaher Tätigkeiten im Rahmen der Tagesstruktur kritisch zu hinterfragen.

5.2.2.1 Zufriedenheitskriterien der KlientInnen

Bezogen auf die Beschaffenheit der arbeitsnahen Tätigkeiten ist für die befragten KlientInnen das Gefühl einer für sie ‚passenden' Arbeit zentral (vgl. IK5:Z84). Sei es, dass die Arbeit als ‚gut' oder ‚schön' empfunden wird (vgl. GK6:Z71), die Arbeit leicht zu bewältigen (vgl. IK13:Z45), der Arbeitsablauf nicht zu kompliziert (vgl. IK2:Z33) und das Arbeitspensum nicht zu hoch ist (vgl. IK1:Z23). Dieser Fokus lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass unter den Befragten einige KlientInnen bereits Erfahrungen am ersten Arbeitsmarkt hatten und dort mit Überforderungssituationen konfrontiert waren. Die GruppenleiterInnen sehen ‚angemessene' arbeitsbezogene Anforderungen ebenfalls als ein die Zufriedenheit der KlientInnen beeinflussendes Kriterium (vgl. GM1:Z59).

5.2.2.2 Zufriedenheitskriterien der MitarbeiterInnen

Die Anpassung der arbeitsbezogenen Anforderungen an die Fähigkeiten von KlientInnen ist zugleich auch für die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen ausschlaggebend. Aus der Befragung geht hervor, dass dieser Anspruch schwer umzusetzen ist, da aus Sicht der GruppenleiterInnen die Fertigkeiten der KlientInnen immer weniger zu den Anforderungen der Arbeit passen würden. Der Pool an KlientInnen, welcher in der Lage ist, bestimmte Arbeiten zu erledigen, würde immer kleiner werden: *„Die Arbeit, die rein kommt, ist sicher die gleiche wie vor 10 Jahren, aber die Leute halt nicht.“* (GM2, 47:30). Diese Problematik scheint Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der GruppenleiterInnen zu

[4] GM2, 29:40

haben, da es als problematisch beschrieben wurde, wenn die Erledigung spezieller Arbeiten von einzelnen KlientInnen abhängen würde (vgl. GM1:Z35).

Manche MitarbeiterInnen empfinden den hohen Stellenwert arbeitsnaher Tätigkeiten in Bezug auf die Bedürfnisse der KlientInnen als nicht gerechtfertigt. Die KlientInnen hätten ihrer Meinung nach sowohl das Interesse (vgl. GM2:Z86), als auch ein Recht darauf, dass die arbeitsnahen Tätigkeiten weniger stark in den Fokus gerückt werden. Diese Aspekte beeinflussen die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen insofern, indem dieser Sachverhalt als ungerecht den KlientInnen gegenüber empfunden wird. Hinweise auf weitere mögliche Auswirkungen der arbeitsnahen Tätigkeiten auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen lieferten die KlientInnen mit ihren Vermutungen. Die KlientInnen denken, dass es für die persönliche Zufriedenheit von GruppenleiterInnen förderlich ist, wenn genug Arbeit für die KlientInnen vorhanden ist. Diese Einschätzung deckt sich insofern mit den Aussagen der GruppenleiterInnen, wonach diese angeben, Langeweile bei den KlientInnen auf Grund von schlechter Auftragslage als Problem für diese wahrzunehmen (vgl. IM2:Z28). Zentrales Anliegen der GruppenleiterInnen ist die dauernde Beschäftigung der KlientInnen (vgl. IM1:Z58) damit für diese die Zeit ‚vergeht' (vgl. GM2:Z140). Diese Aussagen können aus meiner Sicht dahingehend interpretiert werden, dass die Zeiten ohne Arbeit für die GruppenleiterInnen belastend sind. Langweilen sich KlientInnen, bedeutet das möglicherweise für die GruppenleiterInnen einen Mehraufwand, da sie sich selbst Inhalte für den Tag überlegen oder die Langeweile der KlientInnen aushalten müssen. Vermutlich ist es also nicht nur im Sinne der KlientInnen, wie die MitarbeiterInnen meinen, sondern auch in ihrem eigenen Interesse, wenn die KlientInnen durchgehend beschäftigt sind.

5.2.2.3 Zusammenschau

Sowohl die KlientInnen, als auch die GruppenleiterInnen sehen in der Angemessenheit der Arbeit in Bezug auf die Fähigkeiten der KlientInnen einen wichtigen Faktor für Zufriedenheit. Die GruppenleiterInnen empfinden es einerseits KlientInnen gegenüber als ‚ungerecht', wenn arbeitsnahe Tätigkeiten im Vordergrund stehen. Andererseits bewerten sie eine dauernde Beschäftigung der KlientInnen als zentralen Faktor für deren Zufriedenheit. Die Ausgewogenheit

zwischen Auftragsarbeiten und nicht arbeitsbezogenen Tätigkeiten könnte aus diesen Gründen ein Kriterium der Zufriedenheit für MitarbeiterInnen und KlientInnen sein.

5.2.3 Alternative Tätigkeiten und Beschäftigungen für KlientInnen

„Die Betreuerin sagt: ‚Nehmt's euch was zum Spielen mit, wir haben keine Arbeit."[5]

Nicht arbeitsbezogene Tätigkeiten in der Tagesstruktur ergeben sich zwangsläufig, wenn keine Auftragsarbeiten vorhanden sind und werden entweder von den KlientInnen in Eigenregie gestaltet oder von MitarbeiterInnen organisiert und angeboten. Zu den von KlientInnen selbst organisierten Aktivitäten zählen Beschäftigungen wie spielen, Gespräche führen, Zeitung lesen oder Musik hören (vgl. GK7:Z29). Von MitarbeiterInnen initiierte Tätigkeiten beziehen sich nach Angabe der KlientInnen beispielsweise auf Gruppenausflüge (vgl. IK3:Z41) und gruppenübergreifende Ausflüge (vgl. IK2:Z45).

5.2.3.1 Zufriedenheitskriterien der KlientInnen

KlientInnen gaben einerseits an Langeweile zu empfinden, wenn keine Auftragsarbeiten zu erledigen sind (vgl. GK7:Z30). Andererseits wurde das Ausbleiben von Auftragsarbeiten positiv bewertet. KlientInnen gaben an, sich in solchen Fällen gerne selbst zu beschäftigen (vgl. IK5:Z36) oder die ‚Ruhe' genießen zu wollen (vgl. GK7:Z31). Entgegen der Einschätzung von MitarbeiterInnen (siehe Kapitel 5.2.1) langweilen sich nicht alle KlientInnen, wenn es keine vorgegebene Arbeit gibt. Folgende Interpretation ist naheliegend: KlientInnen, die über wenig Selbstständigkeit und Kompetenz sich selbst zu beschäftigen verfügen, langweilen sich eher. Jene, die selbst in der Lage sind, Alternativen zur Arbeit zu finden und diesbezüglich nicht auf GruppenleiterInnen angewiesen, sind langweilen sich weniger. Eine Vielzahl der KlientInnen wünschen sich zusätzliche Angebote neben arbeitsnahen Tätigkeiten, was sich jedoch nicht unbedingt auf die Zeiten ohne Arbeit beschränken soll. Genannt werden z.B.: An-

[5] GK2, 39:24

gebote im Bereich Musik (vgl. IK8:Z61), Bewegung (vgl. GK4:Z37) oder Kochen (vgl. IK2:Z129). Ein / e Klient / in gibt an, kein Interesse an alternativen Aktivitäten zu haben (vgl. IK1:Z32).

5.2.3.2 Zufriedenheitskriterien der MitarbeiterInnen

Manche MitarbeiterInnen denken, dass alternative Tätigkeiten oder Beschäftigungen mehr in den Vordergrund rücken sollten. Dies entspricht auch den Wünschen von KlientInnen. Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung, wonach die Art und Weise des Angebotes für die KlientInnen bzw. die Möglichkeit, auf KlientInnen-Wünsche reagieren zu können, ein Faktor für die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen sein könnte. Auch der organisationsinterne Umgang mit dem Spannungsfeld arbeitsnaher und alternativer Tätigkeiten und Beschäftigungen kann Einfluss auf die (Un)Zufriedenheit von MitarbeiterInnen haben. Manche GruppenleiterInnen stehen alternativen Angeboten positiv gegenüber, sehen diese jedoch als Konkurrenz zu den Auftragsarbeiten. Wenn KlientInnen alternative Angebote nutzen und in Folge als Arbeitskräfte ausfallen, könnte das Einhalten von Terminen hinsichtlich Auftragsarbeiten gefährdet werden (vgl. GM5:Z89).

5.2.3.3 Zusammenschau

Die MitarbeiterInnen unterstellen den KlientInnen Langeweile, wenn es keine Auftragsarbeiten zu erledigen gibt, was nicht von allen KlientInnen so wahrgenommen wird. Ein Fehlen arbeitsnaher Tätigkeiten wird von Klientinnen sowohl positiv als auch negativ bewertet und kann demnach Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit bewirken. Die Implementierung alternativer Beschäftigungen wird von vielen MitarbeiterInnen und KlientInnen gewünscht und kann ebenso als Faktor für (Un)Zufriedenheit interpretiert werden.

5.2.4 KlientInnen-Dokumentation

„Dokumentation nervt und interessiert eh niemanden.“[6]

Die Qualitätsstandards für Organisationen in der Wiener Behindertenarbeit sehen Dokumentation auf Ebene der KlientInnen, der Einrichtung und der Organisation vor. KlientInnen-Dokumentation bezieht sich auf die systematische Sammlung objektiver Daten, um Transparenz und Nachvollziehbarkeit sicherzustellen (vgl. Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen 2009:26).

5.2.4.1 Zufriedenheitskriterien der KlientInnen

Die Dokumentationspflicht der GruppenleiterInnen wurde von den KlientInnen im Rahmen der Befragung nicht thematisiert. Ein Grund dafür könnten fehlende Informationen der KlientInnen diesbezüglich sein. Die KlientInnen-Dokumentation hat meiner Einschätzung nach das Potential, relevant für die Zufriedenheit von KlientInnen zu werden. Faktoren wie Transparenz hinsichtlich der Dokumentationstätigkeit, neutrale, sachliche Formulierungen oder der Datenschutz könnten Themen für zukünftige Zufriedenheitskriterien sein.

5.2.4.2 Zufriedenheitskriterien der MitarbeiterInnen

Dokumentation wird einerseits aus Gründen der Nachvollziehbarkeit oder in Dienstübergabe-Situationen als wichtig gesehen (vgl. IM2:Z51). Manche GruppenleiterInnen wiederum hinterfragen die geforderte Dokumentation ihrer Arbeit kritisch (vgl. GM5:Z36). Kriterien für Zufriedenheit der MitarbeiterInnen in Bezug auf Dokumentationstätigkeiten beziehen sich vor allem auf die Modalitäten diesbezüglich. Für die MitarbeiterInnen ist die Menge der zu erstellenden Dokumentation ausschlaggebend, auch der damit verbundene zeitliche Aufwand (vgl. GM1:Z27). Ein Kriterium für (Un)Zufriedenheit liegt darin, (keine) Zeitressourcen für die Dokumentation im Arbeitsalltag zu haben (vgl. GM2:Z60).

[6] GM5, 37:23

5.2.5 Exkurs: Freiheitsgrade

„Viel maulen hilft da eh nicht, gemacht werden muss es.“[7]

Freiheitsgrade beziehen sich auf die Möglichkeit, im Rahmen der Tagesstruktur nicht-reglementierte Handlungsspielräume nutzen zu können. Aus Sicht der KlientInnen stehen Wahlmöglichkeiten hinsichtlich des Settings in der Tagesstruktur sowie die Freiwilligkeit der Teilnahme an unterschiedlichen Tätigkeiten im Vordergrund. MitarbeiterInnen beziehen Autonomie auf die Gestaltung von Arbeitsabläufen. Dubet (vgl. 2008:280) geht davon aus, dass dem Bedürfnis nach Autonomie der Wunsch zugrunde liegt, sich in der Arbeit seiner Subjektivität zu versichern. Dieses Bedürfnis, sich als Subjekt zu fühlen, kann aus meiner Sicht auf die Wünsche der KlientInnen nach Wahlmöglichkeiten und Freiwilligkeit übertragen werden.

5.2.5.1 Zufriedenheitskriterien der KlientInnen

Unsere Ergebnisse weisen auf die Bedeutung von Wahlmöglichkeiten für KlientInnen in Bezug auf ihre Zufriedenheit hin. Wahlmöglichkeiten zu haben kann sich auf den Besuch einer Tagesstruktur im Allgemeinen beziehen (vgl. IK9:Z27). Im Rahmen der Tagesstruktur wurden Wahlmöglichkeiten in Zusammenhang mit arbeitsnahen Tätigkeiten (vgl. GK2:Z86), der Teilnahme an alternativen Beschäftigungen (vgl. IK1:Z30), der Zusammenarbeit mit anderen KlientInnen (vgl. GK1:Z49) sowie der Zugehörigkeit zu einer Arbeitsgruppe (vgl. GK5:Z61) genannt.

‚Freiwilligkeit‘ bezieht sich auf die Teilnahme an Zusatzangeboten (vgl. IK1:Z30) und auf das (nicht) Ausführen arbeitsnaher Tätigkeiten (vgl. GK7:Z43). Von den MitarbeiterInnen wurden diese Themen im Sinne einer Fremdwahrnehmung in Bezug auf die KlientInnen nicht angesprochen. Meiner Interpretation nach kann ein Grund dafür in einer unzureichenden Kommunikation zwischen KlientInnen und MitarbeiterInnen liegen. Möglicherweise erachten die MitarbeiterInnen Wahlmöglichkeiten und Freiwilligkeit auf KlientInnen-Seite nicht als wichtig oder

[7] IK14, 8:53

sie halten ein Eingehen darauf unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen für unrealistisch.

5.2.5.2 Zufriedenheitskriterien der MitarbeiterInnen

Das Gefühl, autonome Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitsabläufen zu haben, bezieht sich auf die Art und Weise, wie beispielsweise arbeitsnahe Tätigkeiten erledigt werden. Diesbezüglich eigenverantwortlich zu sein, ist ein Kriterium für Zufriedenheit aus Sicht von MitarbeiterInnen (vgl. IM1:Z53). In Zusammenhang mit (Un)Zufriedenheit stehen die subjektiv erfassten Freiheitsgrade, welche nicht unbedingt mit den objektiv existierenden übereinstimmen müssen (vgl. Hacker / Sachse 2014:84). Diese Differenzierung ist deshalb von Bedeutung, da beispielsweise Unzufriedenheit von MitarbeiterInnen in Bezug auf die Freiheitsgrade in der Arbeit einerseits daran liegen kann, dass die objektiv existierenden Möglichkeiten inadäquat sind oder diese von den MitarbeiterInnen nicht als solche erkannt werden.

5.3 Aus- und Fortbildung

Mag.[a] Susanne Zierlinger

Grundlegende Kenntnisse, Kompetenzen und Haltungen sind aus der Sicht von Feyerer und Schwarz (2004:27) notwendig, damit Fachkräfte in der Behindertenarbeit Arbeit auf hohem Qualitätsniveau leisten können. Dieses Kapitel befasst sich mit dem Thema Aus- und Fortbildung. Im darauf folgenden Kapitel wird Bezug auf die Haltungen von MitarbeiterInnen in der von uns beforschten Organisation genommen.

5.3.1 Zufriedenheitskriterien der KlientInnen

„(…) hat Erfahrung, er sieht Problem und Lösung, kann erklären (…)[8]

Die KlientInnenerhebungen zeigen die nicht vorhandene bzw. marginale Thematisierung von fachlichen Qualifikationen der GruppenleiterInnen. Diese

[8] IK4, 25:36

scheinen nicht bedeutend für ihre Zufriedenheit zu sein. Dagegen formulierten sie neben zwischenmenschlichen Aspekten (siehe Kapitel 5.5), Aspekte der Arbeitsstrukturierung (siehe Kapitel 5.2) als zufriedenheitsstiftend. Seltener sprachen die KlientInnen die Notwenigkeit von Ausbildung (vgl. GK6:Z86), Wissen und Kompetenz im Arbeitsfeld der Behindertenarbeit (vgl. GK5:Z97) und Erfahrung mit den Arbeitsinhalten in der Produktionstätigkeit (vgl. IK4:Z28) an. Ursächlich hierfür kann die Voraussetzung von Qualifikationen, vielleicht auch basierend auf der erlebten Asymmetrie in der Betreuungsbeziehung (siehe Kapitel 5.5.3) sein sowie mangelnde Transparenz der Betreuungsanforderungen. Kennen die KlientInnen Inhalte der Stellenausschreibungen von GruppenleiterInnen nicht, sind in weiterer Folge die Anforderungsprofile nicht benennbar und die erbrachten Leistungen nicht dahingehend überprüfbar.

5.3.2 Zufriedenheitskriterien der MitarbeiterInnen

„(…) ständig fortbilden und halt am aktuellen Stand der Wissenschaft sein (…)“[9]

Die Qualifikation für ihre Tätigkeit und ihre damit verbundene Zufriedenheit im Arbeitskontext verbinden die MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen Aspekten. Als wichtig sprachen sie die Teilnahme an Fortbildungen an. Von Bedeutung ist die Vermittlung der neuesten Erkenntnisse aus der Wissenschaft (vgl. GM3:Z23). Die Abstimmung auf persönliche Schwerpunkte, Interessen und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und KlientInnen trägt ebenfalls zur Zufriedenheit mit Fortbildungsangeboten bei (vgl. IM2:Z49). Die Ziele beruflicher Weiterbildung liegen, so die Literatur, genau in den von den MitarbeiterInnen gewünschten Aspekten: Zum einen in der Bewältigung sich verändernder Anforderungen am Arbeitsplatz (vgl. Bolder 2005:657) sowie dem Erhalt, der Erweiterung oder der Anpassung von Kompetenzen (vgl. Schwarz 2011a:130f) und zum anderen in der persönlichen Verwertbarkeit (vgl. Reiber 2007:42). Fortbildungsmaßnahmen sollen organisationsinterne Anforderungen aufgreifen und die Verbesserung von Prozessen sowie eine effizientere Zielerreichung (vgl. Schwarz 2011b:166, Bolder 2005:662) ermöglichen. Diese Aspekte tragen zur Zufrie-

[9] GM3, 35:10

denheit der MitarbeiterInnen im Arbeitskontext bei und machen die Bedeutung von bedürfnisgerechten Angeboten bei gegebenem Kostendruck durch die Fördergeber deutlich.

Die befragten MitarbeiterInnen sprachen den Erfahrungsaustausch mit anderen Vereinen und MitarbeiterInnen im Rahmen von Fortbildungen als bedeutsam für ihre Zufriedenheit an (vgl. IM3:Z64). Den Arbeitsgruppen messen sie ebenfalls Bedeutung bei. „*Es ist eine Tatsache, dass wir viele Arbeitsgruppen brauchen, weil lange Zeit manche Sachen, die im Behindertenbereich gang und gäbe sind, da einfach nicht angekommen sind“* (IM2, 15:00). Dies zeigt meiner Ansicht nach die Relevanz informeller Lernformen sowie die nicht klare institutionelle Abgrenzbarkeit von Weiterbildung auf. Weiters werden die unterschiedlichsten Ausformungsmöglichkeiten von Qualifizierungsmaßnahmen deutlich (vgl. hierzu auch von Rosenbaldt 2007:22). Äußerten sich die MitarbeiterInnen zu Fortbildungsmaßnahmen, sprachen sie mögliche Betreuungsausfälle durch die Teilnahme an Arbeitsgruppen oder Vorträgen an (vgl. IM4:Z54). Dies macht die Bedeutung eines adäquaten Fortbildungssettings, neben den Fortbildungsinhalten, für die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen deutlich. Kritisch reflektiert wurden Diskrepanzen zwischen der Ausbildung, den gemachten beruflichen Erfahrungen und den erlebten Rahmenbedingungen (vgl. GM2:Z41). Derartige Diskrepanzerlebnisse tragen zur Unzufriedenheit bei. Neben der Bedeutung einer Grundausbildung in der Arbeit mit den KlientInnen (vgl. IM1:Z44) ist nach Nennungen der befragten MitarbeiterInnen die persönliche Eignung für die berufliche Tätigkeit ein wichtiges Qualifikationsmerkmal (siehe Kapitel 5.5). Ob die Arbeitsgestaltung, wenn auch als positiv beschrieben, immer als pädagogisch wertvoll bezeichnet werden kann, wurde von anderer Seite bezweifelt (vgl. IM2:Z50). Die Organisationsleitung hob neben der pädagogischen Fachlichkeit auch die Produktion von Werkstücken hervor (vgl. IOL:Z43) und widerspricht dem Qualifikationsverständnis der MitarbeiterInnen. Sprachen diese handwerkliches Geschick (vgl. GM5:Z48) an, stellten sie aber die persönlichen Betreuungsqualifikationen in den Vordergrund (siehe Kapitel 5.2).

Die MitarbeiterInnen führten demgegenüber eine erforderliche Qualifikation der Organisationsleitung an. Sie sprachen eine vorhandene Erfahrung in der Arbeit

mit Menschen mit Beeinträchtigung (vgl. IM4:Z54) und das damit verbundene Wissen über Realisierungsspielräume von Anforderungen (vgl. GM1:Z27) an. Sind diese Anforderungen gegeben, hat dies eine positive Wirkung auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Dies mag vielleicht deshalb von Bedeutung sein, da die MitarbeiterInnen so eine Orientierung an gemeinsamen Arbeitszielen als eher verwirklichbar erachten.

5.3.3 Zusammenschau

Schlüsselkompetenzen der Sozialen Arbeit fassen Maus / Nodes / Röh (2013:43ff) in fachliche, administrative, sozialpädagogische und sozialrechtliche Kompetenzen, Bereitschaft zu Interdisziplinarität, Fortbildungen sowie personalen, kommunikativen und berufsethischen Kompetenzen zusammen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen unserer Erhebung. Auch wenn der Nennungsschwerpunkt auf den letztgenannten (persönlichen und berufsethischen) Kompetenzen liegt, wurden die fachlichen Qualifikationen von den MitarbeiterInnen thematisiert. Die MitarbeiterInnen schreiben den eigenen Qualifikationen zwar keine vorrangige Bedeutung zu, sprachen es aber bezogen auf die Organisationsleitung als wichtig an. Die KlientInnen sprachen ihre Qualifikationsvorstellungen zu den GruppenleiterInnen, fast ausschließlich auf Ebene der persönlichen Kompetenzen an.

5.4 Haltungen von MitarbeiterInnen

Mag.[a] Birgit Janker

Die jeweilige (professionelle) Haltung von MitarbeiterInnen beeinflusst ihre Sichtweise, die sie von KlientInnen haben und somit ihre tägliche Praxis. Die Haltung der MitarbeiterInnen spiegelt sich in ihren Erwartungen an ihre Arbeit wider und hat dadurch Auswirkungen auf die Kriterien bezüglich Zufriedenheit. *„Die jeweilige Haltung bedingt das Verhalten, dieses wiederum veranlasst zu bestimmten Handlungen und daraus entsteht dann unser Tun und Lassen, wie auch umgekehrt unser Tun Haltungen forciert und formiert und sie mit der Zeit*

dauerhaft werden lässt." (Fischer 2002:21) Fischer weist auf die wechselseitige Bedingtheit von Haltung und dem Tun in der Praxis hin. Auf Grund dieser Bezogenheit kann von einer Beeinflussung des Selbstbildes von KlientInnen durch die Haltung der MitarbeiterInnen ausgegangen werden. Pörtner (2007:46) meint, dass die Umgangsweisen des Umfeldes mit einem Menschen Auswirkungen auf dessen Biografie hätten, was sie mit der Dynamik selbsterfüllender Prophezeiungen erklärt. Denkbar aus meiner Sicht könnte umgekehrt eine Beeinflussung der Haltung von MitarbeiterInnen durch das Verhalten der KlientInnen sein.

Dieses Kapitel zeigt unterschiedliche Haltungen von MitarbeiterInnen auf, welche sich im Rahmen der Befragung offenbarten. Bei der Auswertung des Datenmaterials zeigte sich, dass die unterschiedlichen Haltungen die Arbeit der MitarbeiterInnen prägen sowie Einfluss darauf haben, was sie unter qualitativ hochwertiger Arbeit verstehen. Die KlientInnen wurden danach befragt, wie sie agieren würden, wenn sie an Stelle ihrer GruppenleiterInnen wären. Auch auf Grund des Selbstbildes einiger KlientInnen können Rückschlüsse auf die Haltungen, welche ihnen in ihrem bisherigen Leben (nicht nur im Rahmen der Tagesstruktur) entgegengebracht wurden, gezogen werden. Ihr jeweiliges Selbstverständnis in Bezug auf die eigene Person könnte ebenfalls Auswirkungen auf ihre Sichtweise von Zufriedenheit haben.

5.4.1 ‚Personenzentrierung' als Haltung

„(…) dass sie wahrgenommen werden als Menschen."[10]

Motivation / Ziel: Akzeptanz der KlientInnen in ihrem So-Sein, Orientierung an Gaben und Interessen der KlientInnen

Rolle KlientIn: ExpertIn in eigener Sache

Rolle MitarbeiterIn: UnterstützerIn, BegleiterIn, AssistentIn

[10] GM1, 39:45

Eine personenzentrierte Haltung bedeutet Respekt vor dem Lebensentwurf der KlientInnen zu haben, was als Voraussetzung für Selbstbestimmung gesehen werden kann (vgl. Pörtner 2010:114). Durch diese Haltung von MitarbeiterInnen in der Tagesstruktur können die KlientInnen dabei unterstützt werden, den besten Weg für sich selbst zu finden (vgl. Pörtner 2010:14). Im Rahmen der Befragung zeigte sich eine personenzentrierte Haltung bei GruppenleiterInnen, indem sie meinten, den KlientInnen etwas zuzutrauen (vgl. GM1:Z44) und gemeinsam mit ihnen Pläne schmieden zu wollen (vgl.IM4:Z46). Zutrauen entgegenzubringen impliziert einen Machtverzicht von UnterstützerInnen zugunsten von Menschen mit Beeinträchtigungen (vgl. Pörtner 2010:115). Einige GruppenleiterInnen gaben an, die KlientInnen nicht bevormunden zu wollen (vgl. GM3:Z44) und sie als ‚Menschen' wahrzunehmen (vgl. GM1:Z47). Den KlientInnen solle ein Gefühl des ‚Verstandenwerdens' entgegen gebracht werden (vgl. GM3:Z44). Pörtner (2007:41) sieht in der Erfahrung, verstanden zu werden, an sich bereits eine entwicklungsfördernde Wirkung. KlientInnen sollen beim Entwickeln ihrer Interessen unterstützt werden. Ziel wäre eine Unabhängigkeit von Vorschlägen durch GruppenleiterInnen (vgl. GM1:Z26). Dies zeigt die Bereitschaft von GruppenleiterInnen, die Kompetenzen der KlientInnen anzuerkennen. Sie sehen ihre Aufgabe darin, im Rahmen der Tagesstruktur Räume zu eröffnen, die den KlientInnen die Chance bieten, sich als handelnde Subjekte einzubringen.

5.4.2 ‚Erzieherische Maßnahmen sind erforderlich' als Haltung

„Des hob i eam in zwoa Tog obgewöhnt g'hobt."[11]

Motivation / Ziel: Verhaltensänderung bei den KlientInnen herbeiführen durch Erziehung, Anpassen des Verhaltens der KlientInnen an gegebene Strukturen

Rolle KlientIn: Laie, ‚SchülerIn', ordnet sich unter

Rolle MitarbeiterIn: ExpertIn, ‚LehrerIn', übt Macht aus

[11] IM4, 2:45

In der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigungen kommen unseren Ergebnissen zu Folge erzieherische Elemente zum Einsatz, welche auf eine Veränderung der KlientInnen abzielen. Interventionen mit erzieherischem Charakter werden aus meiner Sicht dann angewendet, wenn KlientInnen komplexe Behinderungen aufweisen oder Verhaltensauffälligkeiten zeigen. Ein falsch verstandener Fördergedanke (Förderung zur Durchsetzung von Erziehungszielen und nicht Förderung der eigenen Entwicklung von Menschen mit Beeinträchtigungen) kann ebenfalls mit einem Erziehungsgedanken korrespondieren (vgl. Dommermuth 2004:110). Pörtner (vgl. 2007:63f) warnt in diesem Zusammenhang vor einer *„(…) Pädagogisierung des Alltags (…)"* von Menschen mit Beeinträchtigungen, besonders weil die von Finanzgebern geforderten Zielvereinbarungen oft auf die Förderung der KlientInnen abzielen würden.

Im Rahmen unserer Ergebnisse wurden Haltungen deutlich, wonach KlientInnen erzogen (vgl. IM4:Z28) werden sollen, damit sie ‚umgänglicher' (vgl. GM1:Z31) oder wie das folgende Zitat veranschaulicht, an gesellschaftliche Konventionen angepasst werden: *„Der hat sich so aufgeführt, den hab ich mir jeden Tag zur Brust genommen, (…) er hat sich um 180 Grad gedreht. Er ist wieder gesellschaftsfähig geworden, (…)."* (IM4,18:00) Das Verhalten von KlientInnen kann, aus Sicht von GruppenleiterInnen, mit den Konventionen im Rahmen der Tagesstruktur bzw. der Gesellschaft im Allgemeinen inkompatibel sein. Dies erfordert und rechtfertigt aus ihrer Sicht erzieherische Maßnahmen. In Abgrenzung zum Paternalismus stehen keine altruistischen Motive im Vordergrund (siehe Kapitel 5.4.4). Anliegen könnte hingegen sein, die Ordnung in der Tagesstruktur aufrecht zu erhalten. Pörtner (2007:64) weist auf das mögliche Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen von KlientInnen und der Erleichterung institutioneller Abläufe hin. Unsere Ergebnisse zeigen unterschiedliche Formen erzieherischer Interventionen auf. Einerseits kann es Ziel sein, KlientInnen Etwas abzugewöhnen (vgl. IM4:Z26) oder andererseits durch Belohnung bzw. dem Vorenthalten von Dingen erwünschtes Verhalten zu erzeugen (vgl. IM4:Z44). Buschmeier (1995:35-50) spricht in diesem Zusammenhang von weichen (Belohnung) bzw. harten (Bestrafung) Taktiken zum Erhalt von Macht. KlientInnen nehmen solche Interventionen als ungerecht wahr, beispielsweise

‚Taschengeld-Kürzungen' in Zusammenhang mit vermeintlichem Fehlverhalten (vgl. GK1:Z28).

Die KlientInnen würden, wären sie an Stelle ihrer GruppenleiterInnen, ebenfalls zu erzieherischen Maßnahmen greifen. Genannt wurden die Sanktionierung unangepassten Verhaltens (vgl. IK2:Z116) und das Anhalten der KlientInnen zu mehr ‚Arbeitsmoral' (vgl. GK1:Z72). Bezeichnend ist die Wortwahl einiger KlientInnen. Sie sprachen von nötigen Konsequenzen, wenn KlientInnen nicht ‚folgen' (vgl. GK7:Z118), oder davon, dass es wichtig ist ‚brav' (vgl. IK8:Z37) zu sein. Aus Sicht von KlientInnen mögen die GruppenleiterInnen sie dann ‚gerne', wenn sie ‚brav' sind und ‚folgen' (vgl. IK14:Z52). Diese Ausdrücke erinnern an den Umgang zwischen Eltern und Kindern. In jedem Fall wird hier die Asymmetrie in der Beziehung zwischen KlientInnen und GruppenleiterInnen deutlich. Diese zeigt sich ebenfalls, wenn KlientInnen im Interview (auf Nachfrage) angaben, dass es für sie in Ordnung ist, wenn GruppenleiterInnen gewisse Privilegien haben, die sie selbst nicht besitzen (vgl. GK2:Z133) oder wenn KlientInnen ihre Aufgabe darin sehen, den GruppenleiterInnen das Leben zu ‚erleichtern' (vgl. IK2:Z47), indem sie ihnen Aufgaben abnehmen. Diese Asymmetrie in der beruflichen Beziehung zwischen KlientInnen und GruppenleiterInnen entsteht hauptsächlich auf Grund der Abhängigkeit der KlientInnen (vgl. Mattke 2004:310). Knust-Potter (2001:315) weist auf die Notwendigkeit hin, sich diesem Machtgefälle bewusst zu sein und die eigene Position [Anm. d. A.: als GruppenleiterIn] zu reflektieren.

5.4.3 ‚Das Dienstleistungsparadigma' als Haltung

„Keiner von uns hätte einen Job, wenn die Klienten nicht da wären."[12]

Motivation / Ziel als Ergebnis der Erhebung: Bindung der KlientInnen an die Organisation

[12] GM1, 1:12:54

Motivation / Ziel im Fachdiskurs: Selbstbestimmung der KlientInnen ermöglichen, Umkehren von Machtverhältnissen

Rolle KlientInnen: KundInnen

Rolle MitarbeiterInnen: DienstleistungserbringerInnen

Unsere Ergebnisse zeigen die Wahrnehmung von GruppenleiterInnen auf, indem sie KlientInnen als KundInnen wahrnehmen (vgl. GM1:Z42). Argumentiert wird dies mit einer vermuteten Abhängigkeit der Organisation von KlientInnen (vgl. GM1:Z42). Dieser Bezug wurde von KlientInnen ebenso hergestellt (vgl. GK1:Z34). Konsequenzen solch einer Sichtweise finden sich in der Auffassung von GruppenleiterInnen wieder, wonach KlientInnen in der Tagesstruktur ‚glücklich' und ‚zufrieden' sein sollen. MitarbeiterInnen sehen sich zuständig diese Ansprüche zu erfüllen (vgl. GM2:Z130). Außerdem wurde die Notwendigkeit angemerkt, KlientInnen nicht durch Interventionen zu ‚vergraulen' (vgl. GM1:Z31) und stattdessen für ihr Wohlbefinden zu sorgen, damit sie gerne wieder kommen (vgl. GM2:Z192). Die geäußerten Sichtweisen zum Dienstleistungsparadigma beziehen sich nicht auf den in der Fachwelt diskutierten Anspruch ein Gegenmodell zur Bevormundung und Fremdbestimmung von Menschen mit Beeinträchtigungen zu schaffen (vgl. Niehoff 2008:9f). Vielmehr wird in der Haltung den KlientInnen gegenüber eine Notwendigkeit gesehen, um für eine gute Auslastung der Einrichtung zu sorgen und dadurch die Existenz der Organisation zu sichern. Hinter dieser Haltung könnte meiner Einschätzung nach die unausgesprochene Angst von GruppenleiterInnen um ihren Arbeitsplatz stehen. Das Dilemma würde darin bestehen, KlientInnen einerseits in ihrer Weiterentwicklung fördern zu wollen, damit die Tagesstruktur für sie nicht mehr nötig ist. Andererseits sollen KlientInnen aus wirtschaftlichen Gründen an die Organisation gebunden werden (vgl. GM3:Z23). Enzmann / Kleiber (1989:15) weisen auf die Angewiesenheit von MitarbeiterInnen auf Institutionen hin, da sie in diese eingebunden sind. In Folge dessen könne es zu einem Widerspruch zwischen den Ansprüchen von MitarbeiterInnen an eine optimale Arbeit und den Vorgaben, Zielen und Effektivitätsmaßstäben einer Institution kommen.

5.4.4 ‚Paternalismus' als Haltung

„Weil die [Anm. d. A.: die Gruppenleiterin] den Behinderten helfen will, wahrscheinlich."[13]

Motivation / Ziel: (be)schützen, helfen, Gutes tun

Rolle KlientInnen: Hilfs- und schutzbedürftige, inkompetente Menschen, welche zu ihrem Besten auf stellvertretende Entscheidungen und Handlungen angewiesen sind

Rolle MitarbeiterInnen: Altruisten, welche das „Beste" für die KlientInnen wollen und dies auch gegen den Willen der KlientInnen durchsetzen

Altruistische Motive in der Sozialen Arbeit und speziell in der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigungen können als stabilisierende Momente des Selbstwertgefühls und der Identität der professionell Tätigen gesehen werden. *„(…) wobei Gutes zu wollen nicht identisch ist mit Gutes tun oder gar Gutes zu erreichen."* (Fischer 2002:17) Moralisch bedenklich kann altruistisches Handeln dann werden, wenn die Selbstbestimmung und Autonomie von Menschen dadurch eingeschränkt wird. Stettner (2007:52) sieht als Merkmale von Paternalismus das *„Besserwissen"* eines Akteurs bzw. einer Akteurin, was für eine andere Person gut ist. Die Intervention wird im Namen der Interessen der Betroffenen gerechtfertigt. Diese Einmischung in die Angelegenheit anderer verletzt das Autonomieprinzip, woraus sich der moralische Rechtfertigungsbedarf ergibt. Unsere Ergebnisse weisen auf paternalistische Haltungen hin, indem MitarbeiterInnen angaben KlientInnen bewusst Informationen vorzuenthalten, damit diese nicht verwirrt würden. Die MitarbeiterInnen rechtfertigen ihr Tun mit dem Argument, dass die KlientInnen nicht in der Lage wären, bestimmte Informationen richtig einzuordnen (vgl. GM5:Z43). Solche Interventionen können als *„(…) paternalistisches Verschweigen (…)"* (Stettner 2007:62) bezeichnet werden.

[13] IK13, 19:30

Im Selbstbild von KlientInnen spiegelt sich die paternalistische Haltung, welche ihnen in ihrem Leben entgegen gebracht wurde wider, beispielsweise indem sie sich selbst als ‚Schützlinge' bezeichnen. Auf die Frage, ob dies aus Sicht einer Klientin / eines Klienten eine adäquate Bezeichnung wäre erfolgte folgende Antwort *„Na jo, i bin schon a klanes Patscherterl, alles kann ich noch nicht so gut, für manche Sachen braucht man wirklich noch die Hilfe von einem Erwachsenen."* (IK13, 14:15) Vor Augen gehalten werden muss die Tatsache, dass der / die betroffene KlientIn über 45 Jahre alt ist. Wenn KlientInnen danach gefragt wurden, wie sie agieren würden, wenn sie an Stelle ihrer GruppenleiterInnen wären, meinte ein / e KlientIn, für alle in der Tagesstruktur eine ‚gesunde Jause' anbieten zu wollen. Wer dies nicht möchte, müsse hungrig bleiben (vgl. GK2:Z119). An diesem Beispiel zeigt sich, dass KlientInnen paternalistisches Handeln selbst anwenden würden. Interpretiert werden können solche Aussagen meiner Ansicht nach als Erwartungshaltungen einiger KlientInnen an ihre GruppenleiterInnen.

Geäußert wurde von MitarbeiterInnen die Einschätzung, dass sich manche KlientInnen auf ihrer Beeinträchtigung bzw. Krankheit ausruhen würden und sie das Angebot Tagesstruktur als ‚Wohlfühlzone' nützten (vgl. GM1:Z73). Dem ist ein möglicher Zusammenhang von paternalistischem Handeln und der damit verbundenen Beschneidung der Selbstständigkeit von KlientInnen entgegen zu halten, was zu einer erlernten Hilflosigkeit führen kann. Zudem muss die Frage gestellt werden, welche realistischen Alternativen Menschen mit Beeinträchtigungen außerhalb der Tagesstruktur im Sinne von Beschäftigung oder Arbeit sonst noch haben.

Abschließend ist die ethische Problematik anzumerken, Menschen mit Beeinträchtigungen selbstbestimmte Entscheidungen zu überlassen, wenn sie auf Grund ihrer intellektuellen Fähigkeiten nicht dazu in der Lage sind, die Konsequenzen ihres Handelns abzuschätzen. Dederich (2011:167f) schlägt in diesen Fällen unterstützte Prozesse der Entscheidungsfindung vor. Stettner (2007:129) sieht als Problem des Paternalismus *„(…) Fragen der Grenzziehung zwischen mündig und unmündig, zwischen Selbstschädigung und Gefährdung von Mitmenschen, auf Fragen nach der moralischen Zulässigkeit einer freiheitsvermin-*

dernden Intervention und den Möglichkeiten ihrer Rechtfertigung." Martin (2001:77) sieht einen *„schwachen Paternalismus"* insbesondere im Rahmen pädagogischer Maßnahmen gerechtfertigt und erachtet eine Haltung advokatischer Stellvertretung in Situationen, die Schutz erfordern, unumgänglich.

5.4.5 Relevanz für Zufriedenheitserhebungen

Wie bereits erwähnt, beeinflusst die Haltung von GruppenleiterInnen ihre Sicht dessen, was sie unter professioneller oder qualitativ hochwertiger Arbeit verstehen und Folge dessen ihren Umgang mit KlientInnen. Das Selbstbild von KlientInnen spiegelt ihre bisherigen sozialen Erfahrungen wider. Darüber hinaus ist von einer bestimmten Haltung oder einem Menschenbild der Organisationsleitung auszugehen. Dieses zeigt sich einerseits in der jeweiligen Organisationskultur, andererseits in fachlichen Anforderungen, welche an die MitarbeiterInnen herangetragen werden. Die Relevanz für Zufriedenheitserhebungen liegt meiner Einschätzung nach in jeweiliger Übereinstimmung oder Differenz, beispielsweise zwischen der Haltung der Organisationsleitung und jener der MitarbeiterInnen oder zwischen dem Selbstbild der KlientInnen und dem Umgang der MitarbeiterInnen mit ihnen. Nehmen sich KlientInnen als ‚Schützlinge' wahr, weil die Definitionsmacht über ihr Leben in den Händen von ‚besser wissenden' Anderen liegt, werden sie diese Haltung möglicherweise auch von GruppenleiterInnen erwarten. Werden solche KlientInnen mit GruppenleiterInnen konfrontiert, welche sich dem Gedanken der Selbstbestimmung verschrieben haben, könnte dies zu Missverständnissen führen. Die ‚innovativen' GruppenleiterInnen würden KlientInnen so viele Entscheidungen wie möglich überlassen. KlientInnen könnten mit Unbehagen oder Irritation reagieren, da sie mit dieser heit' nicht umgehen können. Das bedeutet jedoch nicht, dass diese MitarbeiterInnen schlechte Arbeit leisten oder sich keine Mühe in der Betreuung geben. Unzufriedenheit bei MitarbeiterInnen könnte beispielsweise durch KlientInnen provoziert werden, welche sich selbst als KundInnen wahrnehmen und einen dementsprechenden Umgang mit ihnen erwarten. Forderungen der Organisationsleitung an MitarbeiterInnen, bestimmte Haltungen, welche gerade ‚State of the Art' sind, den KlientInnen gegenüber zu vertreten, kann ebenso zu Unzu-

friedenheit bei MitarbeiterInnen führen. Besonders dann, wenn bestimmte Haltungen (beispielweise die Sichtweise von KlientInnen als ExpertInnen in eigener Sache) sich mit den Überzeugungen von MitarbeiterInnen nicht decken. Diese Beispiele weisen auf verschiedene Selbstverständnisse als eine Quelle für (Un)zufriedenheit hin. Ob (Un)zufriedenheit von KlientInnen bzw. MitarbeiterInnen als positiv oder negativ (hinsichtlich der Qualität einer Leistung) gesehen werden muss, hängt vom jeweiligen Zusammenhang ab.

5.5 Sozialkontakte und Beziehungen

Carmen Mürzl, BA

In diesem Kapitel werden Zufriedenheitskriterien in Bezug auf Sozialkontakte und Beziehungen in den untersuchten Tagesstrukturgruppen für Menschen mit Beeinträchtigungen dargestellt. Diese werden auf Ebene von

- KlientInnen untereinander,
- MitarbeiterInnen untereinander,
- MitarbeiterInnen und KlientInnen,
- KlientInnen und Organisationsleitung sowie
- MitarbeiterInnen und Organisationsleitung sichtbar.

In den Erhebungen war dies eines der am meist diskutierten Themen mit MitarbeiterInnen und KlientInnen. Den Äußerungen in der Fremdwahrnehmung zufolge ist anzunehmen, dass die eigene Zufriedenheit durch die wahrgenommene Zufriedenheit in anderen Beziehungen beeinflusst wird.

5.5.1 Sozialkontakte und Beziehungen unter KlientInnen

„Die Unruhestifter fliegen raus, die sollen in eine andere Gruppe gehen und die was in Ordnung sind, die bleiben.“[14]

Die Sozialkontakte und Beziehungen unter den KlientInnen wurden in der Erhebung umfangreich besprochen. Einen hohen Stellenwert hat für die KlientInnen

[14] GK4, 56:45

das Miteinanderauskommen sowie der Umgang mit Konflikten: *„Streitereien, Diskussionen, Meinungsverschiedenheiten (…) will ich nicht."* (IK2, 7:53), oder: *„Auf meinem Tisch wird ganz anders gearbeitet."* (GK1, 26:50) Nach Haug können Konflikte positiv gesehen werden: als Sichtbarmachen von Problemen, als Möglichkeit zur Weiterentwicklung und Stärkung von Beziehungen (vgl. Haug 2003:74f). Die Ergebnisse lassen sich dahingehend interpretieren, dass in Zufriedenheitserhebungen in erster Linie festgestellt werden muss, welchen Umgang es mit Konflikten gibt und nicht, ob es Konflikte gibt, denn davon kann ausgegangen werden. Werden Konflikte nicht angesprochen, kann aus meiner Sicht nicht von Zufriedenheit, sondern vielmehr von Unzufriedenheit ausgegangen werden.

Die KlientInnen bezogen sich auf einen ‚netten', ‚freundlich' erlebten Umgang (vgl. IK11:Z23) sowie auf ‚Spaß miteinander' (vgl. GK4:Z46). Betont wurde der Zusammenhalt (vgl. GK6:Z42) und die gegenseitige Hilfsbereitschaft (vgl. IK13:Z31), wie es das folgende Zitat verdeutlicht: *„Ich helfe einem anderen, einem Schwächeren."* (FK1, 25:53) Dies zeigt sich im Erleben einer Gruppenzugehörigkeit und wird durch gemeinsame Geburtstagsfeiern (vgl. GK4:Z34) oder Ausflüge gefördert (vgl. GK5:Z38). Auch die MitarbeiterInnen nahmen dies entsprechend wahr: *„Jeder ist Teil der Gruppe, Sozialgefüge der Gruppe motiviert sie stark in die Arbeit zu kommen."* (GM2, 54:10) Hinsichtlich des Hervorhebens des Zusammengehörigkeitsgefühls bzw. des Gruppenbewusstseins (vgl. Crott 1979:214), könnte in Zufriedenheitserhebungen aus meiner Sicht erfragt werden, ob die KlientInnen im Rahmen der Tagesstruktur dieses ‚Wir-Gefühl' entwickelt haben und wodurch sie es erleben, beispielsweise, ob Zeit für gemeinsame Gespräche vorhanden ist. Denn Gespräche miteinander stellen für die KlientInnen ein zentrales Zufriedenheitskriterium dar (vgl. IK5:Z29). Aus meiner Sicht muss das (nicht) Vorhandensein eines ‚Wir-Gefühls' nicht (Un)Zufriedenheit bedingen, z.B. kann es unter den KlientInnen ‚EinzelgängerInnen' geben, die ohne ein ‚Wir-Gefühl' zufrieden sind.

Manche KlientInnen sprachen private Kontakte und Freundschaften miteinander an: *„Zum Beispiel für sie [Anm. d. A.: eine Klientin] bin ich wie a Mama."* (GK1,

03:06) Auch von den MitarbeiterInnen wurden Freundschaften unter den KlientInnen angemerkt (vgl. GM3:Z58).

Die KlientInnen vermuteten, dass den GruppenleiterInnen die Beziehung unter den KlientInnen im Hinblick auf Zusammenarbeit, Zusammenhalt und gegenseitiger Hilfsbereitschaft wichtig ist (vgl. GK6:Z88). Diese Vermutung kann aus meiner Sicht als Erwartungshaltung der GruppenleiterInnen wahrgenommen werden. Der Versuch, dieser Erwartungshaltung gerecht zu werden, kann die formulierten Zufriedenheitskriterien der KlientInnen beeinflussen.

5.5.2 Sozialkontakte und Beziehungen unter MitarbeiterInnen

„(…) wenn ein gutes Team vorhanden ist, wo man sich aufgehoben fühlt (…).“[15]

Die Beziehung zu den KollegInnen stellt für alle MitarbeiterInnen ein Zufriedenheitskriterium dar. Auffällig ist, dass hinsichtlich der Beziehung unter KollegInnen vorrangig Zufriedenheitskriterien und kaum Kriterien mit Hinweise auf Unzufriedenheit z.B. Konflikte angesprochen wurden. Nur einmalig wurde betont, dass es möglichst keine Konflikte geben soll. Diesbezüglich gab es die Meinung: „S*obald Menschen zaum kommen, gibt‘s Konflikte.*" (GM5, 30:00) Konflikte sind aus meiner Sicht natürlich und vorhersehbar im Rahmen von Sozialkontakten und Beziehungen. In Organisationen gibt es offene und verdeckte Konflikte, denen durch offene, respektvolle sowie ehrliche Kommunikation vorgebeugt werden kann bzw. die dadurch gelöst werden können (vgl. Gfeller 2007:25). ‚Ungute‘ Umgangsformen können ein Entstehungsgrund für Konflikte sein (vgl. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich 2000:13). Hervorgehoben wird in den Narrationen die Wichtigkeit eines ‚vernünftigen‘ (vgl. IM1:Z53), ‚netten‘ (vgl. IM3:Z52) Umgangs miteinander. Aus den Ergebnissen unserer Erhebung lässt sich eine konfliktvermeidende Haltung der MitarbeiterInnen interpretieren. Fraglich ist, ob es reicht, Zufriedenheit durch eine Vermeidungshaltung gegenüber Konflikten anzustreben, oder ob es, um ‚wirkliche‘

[15] GM2, 19:04

Zufriedenheit zu erreichen, einer vertieften sowie reflektierten Auseinandersetzung mit (vermiedenen) Konflikten bedarf.

Nach Haug ist Teamarbeit erfolgreich, wenn sich die Beziehung durch einen konstruktiven Umgang, Offenheit, Vertrauen und Spaß auszeichnet (vgl. Haug 2003:50ff). ‚Spaß' (vgl. GM3:Z23) und ‚Vertrauen' (vgl. IM4:Z55) unter KollegInnen wurden in unserer Erhebung als Zufriedenheitskriterien genannt. Vertrauen im Beruf entsteht durch gemeinsame Erfahrungen oder durch das Wahrnehmen des (vertrauenswürdigen) Umgangs der Person mit Dritten (vgl. Nöllke 2009:101). Im Beruf müssen sich Menschen anpassen, denn angestrebt wird eine sachliche, zweckdienliche Arbeitsbeziehung. Lässt jemand im beruflichen Bereich in das Privatleben blicken, führt dies zu mehr Verständnis für die Person sowie zu Verbundenheit (vgl. Nöllke 2009:104ff). Dies ist eine Erklärung für privaten Kontakt zu KollegInnen als Zufriedenheitskriterium (vgl. IM4:Z52). Es geht aus meiner Sicht um die individuelle und situative Passung zwischen Distanz und Nähe im Hinblick auf das Einfließen des Privatlebens in den Beruf. Außerdem betonten die MitarbeiterInnen, dass KollegInnen zusammenhalten und sich gut kennen sollten (vgl. GM5:Z46). Damit einhergehend ist aus meiner Sicht die Herausforderung neuer MitarbeiterInnen, sich in ein bestehendes Team zu integrieren. Das Kennenlernen wird durch genügend Zeit für Gespräche gefördert (vgl. GM3:Z23) und ist eine Voraussetzung, damit Vertrauen entstehen kann (vgl. Nöllke 2009:26). Luhmann (2000:23) formuliert dazu: „*Vertrautheit ist Voraussetzung für Vertrauen wie für Mißtrauen, (…).*"

Im Rahmen der Gruppendiskussionen wurde auf die Frage nach Begriffen, welche die MitarbeiterInnen mit Arbeit in Verbindung bringen, oft ‚Spaß' genannt (vgl. GM3:Z23): „*Ein guter Humor ist da, es wird viel gelacht.*" (GM1, 45:23) Der Zusammenhang zwischen Spaß und Zufriedenheit wird in der Literatur diskutiert. Demnach erhöht eine lustvolle Stimmung bei der Arbeit die Arbeitszufriedenheit (vgl. Wegge / Van Dick 2006:19, Papousek 2008:100).

Im Zuge unserer Erhebung wurde deutlich, dass die kollegialen Beziehungen Einfluss auf die Zusammenarbeit haben (vgl. IM3:Z29), beispielsweise die Ver-

netzung (vgl. GM2:Z66) und Vermittlung (vgl. IM3:Z29) unter den MitarbeiterInnen.

Aus den Ergebnissen lässt sich ein starker Einfluss der Sozialkontakte und Beziehungen unter KollegInnen auf ihre (Un)Zufriedenheit ableiten. Daher sollte diese Zufriedenheitsdimension unbedingt in Zufriedenheitserhebungen berücksichtigt werden. Die Interpretation liegt nahe, dass MitarbeiterInnenzufriedenheit durch die Ermöglichung von informellen Begegnungsmöglichkeiten und beziehungsfördernden Maßnahmen, wie gemeinsamen Fortbildungen, Betriebsausflügen oder gemeinsamen Pausen, gefördert werden kann.

5.5.3 Sozialkontakte und Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen und KlientInnen

„Man baut sicher auch Beziehungen zu den KlientInnen auf, sehr intensive.“[16]

Im folgenden Abschnitt werden Zufriedenheitskriterien der KlientInnen und MitarbeiterInnen in Bezug auf ihre Sozialkontakte und Beziehungen miteinander betrachtet.

5.5.3.1 Zufriedenheitskriterien der KlientInnen

Die Beziehung zwischen KlientInnen und MitarbeiterInnen wurde in fast allen Interviews und Gruppendiskussionen angesprochen. Zentral ging es den KlientInnen um einen ‚netten‘ (vgl. IK11:Z26), respektvoll (vgl. IK6:Z32) erlebten Umgang miteinander und darum, ernstgenommen zu werden (vgl. GK5:Z60).

Manche KlientInnen zeigten sich fixiert auf die GruppenleiterInnen: *„Das ist das Beste, was mir eigentlich jemals passiert ist, so einen Gruppenleiter krieg ich nie wieder."* (IK7, 17:55) Sie bezogen sich auf die dahinterstehende Person der GruppenleiterInnen und weniger auf seine / ihre Funktion bzw. die Rolle als GruppenleiterIn. Oevermann (1997:105) schreibt diesbezüglich von der *„(…)*

[16] GM1, 49:08

widersprüchliche[n] Einheit von Rollenhandeln und Handeln als ganze Person, (…).“ In der Literatur wird einerseits die Wichtigkeit einer persönlichen Beziehung für die KlientInnen betont (vgl. Blomaard 2012:37), andererseits wird die Abgrenzung der BetreuerInnen von den KlientInnen als wichtig angesehen (vgl. FT Gruppe 2). Ein kalkulierter, distanzierter Zugang kann jedoch von den KlientInnen durchschaut und zum Abbruch der Beziehung führen (vgl. Wedekind 1986: 67). Bezogen auf Jugendliche formuliert Müller-Kohlenberg (1996:61f) unter den sechs Faktoren, die eine gelungene Betreuungsarbeit kennzeichnen, die Gegenseitigkeit der Beziehung: BetreuerInnen sollen ihre Person zeigen. Dies lässt sich auf die Arbeit mit beeinträchtigten Menschen umlegen. Dazu gab es im Rahmen der Fachtagung Überlegungen: *„[Anm. d. A.: Im Behindertenbereich] ist vielleicht mehr emotionale Nähe – weiß ich nicht.“* (FT Gruppe 1, 4:05) Schmidbauer (2005:18f). betont eine fehlende Gegenseitigkeit, weil die HelferInnen ihre eigenen Bedürfnisse zurückstellen müssen. Dieses Zurückstellen wird aus meiner Sicht durch die Berufsausübung und den damit verbundenen Aufgaben und Grundsätzen bedingt. Von den GruppenleiterInnen wird in ihrer Fremdwahrnehmung eine zuwendungsvolle Beziehung angesprochen: *„Wenn du zu deinen Leuten einen guten Draht hast und ihnen vermittelst, dass sie wichtig sind, dass sie für dich wichtig sind, dann kommen sie gerne.“* (GM2, 52:05) Zuwendung wird gemeinsam mit Aufmerksamkeit, Interesse und Anteilnahme als Voraussetzung für Hilfe und Verstärkung des Einflusses auf die KlientInnen bezeichnet (vgl. Egan 1979:64ff). Auf Basis dieser Überlegungen stellt sich die Frage: Sind GruppenleiterInnen in der Tagesstruktur austauschbar? Im Rahmen der Fachtagung wurde diese Frage diskutiert, mit dem Ergebnis einer ambivalenten Antwort: Einerseits ist jede Person austauschbar, vor allem hinsichtlich der Funktion, andererseits wurde aufgrund der Beziehungsarbeit die Frage mit einem ‚Nein‘ beantwortet (vgl. FT Gruppe 1 und 2). BetreuerInnenwechsel wurden ambivalent gesehen: *„Betreuerwechsel kann eine Bereicherung, aber auch ein Verlust sein.“* (FT Gruppe 1, 5:10) Unsere Erhebung zeigte, dass für manche KlientInnen ein BetreuerInnenwechsel nicht vorstellbar ist und Stabilität in den Betreuungsbeziehungen gewünscht wird (vgl. GK6:Z40). Auch die MitarbeiterInnen nahmen dies dementsprechend wahr (vgl. GM3:Z61) und äußerten, dass die KlientInnen vielfach wegen den GruppenleiterInnen in die

Tagesstruktur kommen (vgl. GM2:Z99). Stabilität gibt nach Faix (1991:23) Verhaltenssicherheit, anderseits blockiert sie Weiterentwicklung und Innovation.
Bei Zufriedenheitserhebungen ist zu beachten, in welchem Kontext die KlientInnen ihre Zufriedenheit beschreiben: Geht es um die Beziehung im Arbeitskontext im Sinne von Erklärungen von Arbeitsabläufen und Zusammenarbeit, um die Beziehung hinsichtlich der Funktion der GruppenleiterInnen oder beziehen sich die KlientInnen auf die Person hinter deren Funktion?

Manche KlientInnen sprachen Ungleichheiten sowie vorhandene Machtverhältnisse zwischen ihnen und den GruppenleiterInnen an (vgl. GK1:Z43). Dies, sowie Abhängigkeit, sind Kennzeichen einer professionellen Beziehung (vgl. Arnold 2009:27f), die sich durch eine unterschiedliche Verteilung von Ressourcen ergeben (vgl. Levold 1999:111). Diese Asymmetrie sollte nicht abgestritten werden, weil dadurch ein Vertrauensaufbau nicht begünstigt wird (vgl. Arnold 2003:154). Mit Abhängigkeit reduziert sich die Freiheit (vgl. Houtman 1978: 13). Aus den Ergebnissen lässt sich herauslesen, dass die KlientInnen aufgrund der reduzierten Freiheit einen größeren Gewinn durch den Besuch der Tagesstruktur haben müssen, um trotzdem zufrieden zu sein. Zu Bedenken sind diesbezüglich die KlientInnen, welche die Tagesstruktur aus einem Zwang heraus besuchen (siehe Kapitel 5.1.1). In Rahmen der Fachtagung wurde das Spannungsfeld zwischen der Beziehungsarbeit einerseits als Voraussetzung für konstruktive Arbeit und andererseits als Förderung von Abhängigkeit der KlientInnen diskutiert (vgl. FT Gruppe 1). Im Interview mit dem Finanzgeber wurde die Abhängigkeit der KlientInnen als Grund für ‚verfälschte' Zufriedenheitswerte bei Erhebungen genannt, weil die KlientInnen die Einrichtungen, in denen sie betreut werden, nicht offen kritisieren wollen (vgl. IFSW:Z65). Ein verantwortungsvoller Umgang mit der Verteilung der Macht ist notwendig (vgl. Levold 1999:111). Von Anton Schmalhofer vom Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen wurde im Interview angemerkt, dass die Beziehung unter MitarbeiterInnen und KlientInnen weniger paternalistisch sein sollte (vgl. IDV:Z28) (siehe Kapitel 5.4.4).

Ein zentrales Ergebnis unserer Erhebung waren Gespräche mit den MitarbeiterInnen als Zufriedenheitskriterium der KlientInnen: *„Das ist das Schönste für*

mich hier herinnen." (IK2, 3:25). Diesbezüglich wurde betont, eine Ansprechperson zu haben (vgl. IK14:Z27), gut miteinander reden (vgl. IK10:26) und die eigene Meinung äußern zu können (vgl. IK5:Z35).

Als weiterer Bereich wurden von den KlientInnen die Sozialkontakte und Beziehungen im Arbeitskontext angesprochen (vgl. GK2:Z39). Diese werden im Kapitel 5.2 genauer beschrieben.

5.5.3.2 Zufriedenheitskriterien der MitarbeiterInnen

Ein wesentliches Zufriedenheitskriterium der MitarbeiterInnen ist ihr Kontakt und ihre Beziehung zu den KlientInnen. Für die GruppenleiterInnen stellte die Beziehung vor allem einen Zweck dar, um etwas zu erreichen, wie z.B. eine gute Zielarbeit mit den KlientInnen (vgl. GM2:Z106), dass die KlientInnen gerne kommen (vgl. GM2:Z190) oder dass Arbeiten gemacht werden (vgl. GM1:Z31): *„Weil ma das Arbeiten, damit sie was machen, großteils über die Beziehung geht."* (GM1, 17:53) Auch gemeinsam ‚Spaß zu haben' wurde als Zufriedenheitskriterium erwähnt (vgl. GM3:Z28) und als Zweck dargestellt: *„Sie [Anm. d. A.: die KlientInnen] arbeiten dann auch lieber und auch schneller."* (GM5, 1:10). Auch in der Literatur wird die Beziehung zu KlientInnen als Basis, Weg oder Zweck, um Veränderungen bei den KlientInnen herbeizuführen (vgl. Smale 1983:16, Gahleitner 2011:121), um ein gutes Leistungsergebnis zu erzielen, die KlientInnen anzupassen (vgl. Biestek, 1977:17ff) oder um Vertrauen und dadurch die Kooperation der KlientInnen zu gewinnen (vgl. Arnold 2009: 374), genannt. Diesbezüglich stellt sich für mich die Frage, ob ‚der Zweck die Mittel heiligt'. Die Beziehung als Zweck kann sich damit erklären lassen, dass sie die Basis der professionellen Arbeit mit KlientInnen darstellt. Die Zufriedenheit der GruppenleiterInnen zeigt sich möglicherweise dadurch, inwieweit sie das vorher definierte Ziel durch die Beziehung mit den KlientInnen erreichen. Nach Levold (1999:130) kann es erst durch eine maximale Transparenz bezüglich Aufträge und Grenzen der MitarbeiterInnen zu einer Definition der KlientInnen und MitarbeiterInnen ihrer Beziehung miteinander kommen.

Aus dem Datenmaterial gehen Vertrauen (vgl. GM3:Z28) und Ehrlichkeit (vgl. GM5:Z26) im Umgang mit den KlientInnen als Zufriedenheitskriterien hervor.

Vertrauen ist eine bewusste Entscheidung und soziale Einstellung gegenüber Personen und entsteht auf der Basis von Erwartungen (vgl. Arnold 2009: 369ff). Für mich stellt sich die Frage, welche Erwartungen die GruppenleiterInnen an die KlientInnen haben. In den Erhebungen nannten sie beispielsweise die Erwartung, Arbeiten nicht nachkontrollieren zu müssen (vgl. GM5:Z26).

Die KlientInnen sollten sich aus Sicht der MitarbeiterInnen ernstgenommen fühlen (vgl. GM3:Z23). Die MitarbeiterInnen wollen präsent sein, regelmäßigen Kontakt mit den KlientInnen haben, informelle Gespräche mit den KlientInnen führen (vgl. GM3:Z28) sowie eine gute Zusammenarbeit miteinander haben (vgl. IM3:Z33).

Die KlientInnen vermuteten, dass die GruppenleiterInnen sie mögen (vgl. GK6:Z84), sich gerne mit ihnen unterhalten (vgl. GK:Z103) und sich über kleine Aufmerksamkeiten freuen: *„Wenn ich ihm faschierte Laberl bring, dann freut er sich."* (GK7, 35:11)

5.5.4 Sozialkontakte und Beziehungen zwischen KlientInnen und Organisationsleitung

„Wenn die Höchsten was sagen, müssen wir alle parieren."[17]

Die Beziehung zwischen KlientInnen und Organisationsleitung als Zufriedenheitskriterium zeigte sich durch Vorgaben (vgl. GK1:Z35), denen die KlientInnen Folge leisten müssen. Außerdem fühlen sich die KlientInnen durch die Organisationsleitung vor Überstunden geschützt (vgl. GK1:Z37). Aus dem Datenmaterial geht die Umsetzung ihrer Wünsche als Zufriedenheitskriterium hervor (vgl. GK4:Z109) (siehe Kapitel 5.6.1). Die KlientInnen schätzen Anerkennung durch die Organisationsleitung (vgl. IK4:Z32), diese ist nach Kratz (vgl. 2003:114ff) ein Bedürfnis jedes Menschen, stärkt das Selbstvertrauen und erzeugt Erfolgserlebnisse. Anerkennung hat auch mit Zufriedenheit mit sich selbst zu tun und dem Wunsch, so zu sein, dass man anerkannt wird (vgl. Düweke 2008:80).

[17] GK1, 38:29

Die MitarbeiterInnen betonten hinsichtlich der Beziehung unter KlientInnen und Organisationsleitung die Wichtigkeit des Kontakts (vgl. GM5:Z64), verbunden mit regelmäßigen Gesprächen (vgl. GM1:Z27). Für die MitarbeiterInnen ist entscheidend, ob die KlientInnen als KundInnen der Organisation gesehen werden (vgl. GM1:Z42). Im Rahmen von Zufriedenheitserhebungen muss aus meiner Sicht eine Auseinandersetzung mit dieser Grundsatzfrage stattfinden: Ist die Rede von KlientInnen, NutzerInnen oder KundInnen? Und welche Haltung steckt hinter dem Terminus, wie wird diese umgesetzt und gelebt? (siehe Kapitel 2.1). Werden die KlientInnen ähnlich wie die MitarbeiterInnen als Teil einer unteren Hierarchieebene der Organisation gesehen, dann lassen sich manche Aspekte der Beziehung zwischen Organisationsleitung und MitarbeiterInnen teilweise mit der Beziehung zwischen Organisationsleitung und KlientInnen vergleichen.

Aus unseren Ergebnissen heraus lassen sich folgende Hindernisse für die Erhebung von Zufriedenheitskriterien auf dieser Beziehungsebene interpretieren: KlientInnen haben wenig Kontakt mit der Organisationsleitung, diese ist oft wenig greifbar für die KlientInnen und sie haben wenig Einblick in die Aufgaben und Hintergründe der Organisationsleitung. Die MitarbeiterInnen oder SelbstvertreterInnen können ein Bindeglied darstellen, aber den direkten Kontakt zwischen Organisationsleitung und KlientInnen nicht ersetzten.

5.5.5 Sozialkontakte und Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen und Organisationsleitung

„Ein vernünftiges Klima und Gesprächsbasis mit (…) Vorgesetzten.“[18]

Die Beziehung zwischen MitarbeiterInnen und Organisationsleitung ist ein Zufriedenheitskriterium aller MitarbeiterInnen. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Vorgesetzten den Erwartungen ihrer MitarbeiterInnen nie vollkommen gerecht werden können. Einerseits wurde mehr Kontakt mit der Organisationsleitung gewünscht, andererseits wollten die MitarbeiterInnen weniger Kontakt

[18] IM1, 22:50

und erlebten die Organisationsleitung als Kontrolle (vgl. GM1:Z28). Nach Gfeller (2007: 21) führt dies in weiterer Folge zu einem Gefühl von Machtlosigkeit und zur Demotivation. Aus den Ergebnissen lässt sich interpretieren, dass bei den MitarbeiterInnen die Unzufriedenheit, die sich für sie leichter benennen lässt als Zufriedenheit, in den Vordergrund rückt. Werden Erwartungen nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit, demgegenüber führt das ‚Gegebene' nur eingeschränkt zur Zufriedenheit. Verantwortung für die eigene Unzufriedenheit wird an die Organisationsleitung ausgelagert. Gemeinsame Kritik an der Organisationsleitung ist möglicherweise beziehungsfördernd unter den MitarbeiterInnen.

Zentral war für die MitarbeiterInnen ein *„(…) vernünftiges Klima (…)"* (IM1, 22:53) mit der Organisationsleitung. Es bestand der Wunsch, ernstgenommen zu werden und Rückhalt von der Organisationsleitung zu haben (vgl. IM4:Z28). Ernstgenommen zu werden wird auch von Schulz von Thun (vgl. 1981:157f) als Kriterium für Arbeitszufriedenheit bezeichnet. Weitere von uns erhobene Zufriedenheitskriterien sind Vertrauen (vgl. IM3:Z52) und konstruktives Feedback (vgl. IM3:Z34) (siehe Kapitel 5.7).

Nach Schulz von Thun (1981:179) muss eine Beziehungsdefinition vorhanden sein d.h. eine Einigkeit darüber, wie miteinander umgegangen wird. Daraus lässt sich ableiten, dass sich Unzufriedenheit aus einer unklaren Beziehungsdefinition und einer nicht klar definierten Rolle sowie Aufgabenbeschreibung zwischen Organisationsleitung und MitarbeiterInnen entwickeln kann. Unzufriedenheit und Stress steigt nach Kaiser (1993:149), wenn es kein Wir-Gefühl und stattdessen eine distanzierte-bürokratische Führungskraft gibt.

5.5.6 Zusammenschau aller Beziehungskonstellationen

Als zentrale Zufriedenheitskriterien zeigten sich der Kontakt und ein damit verbundener ‚positiv erlebter Umgang' miteinander in allen Beziehungskonstellationen. Um in Kontakt zu treten, wurden auf allen Beziehungsebenen Gespräche untereinander als Zufriedenheitskriterium genannt. Eine Ausnahme bildete die Konstellation KlientInnen - Organisationsleitung. Daraus lässt sich ableiten,

dass hier der direkte Kontakt kein Zufriedenheitskriterium darstellt, sondern es um die (Un)Zufriedenheit der KlientInnen mit Entscheidungen der Organisationsleitung gehen könnte.

Auffallend ist, dass ‚Vertrauen' als Zufriedenheitskriterium bei fast allen Beziehungskonstellationen angesprochen wurde. Nur die KlientInnen nannten ‚Vertrauen' weder in ihrer Beziehung untereinander, noch im Kontakt mit der Organisationsleitung als Zufriedenheitskriterium.

Sowohl für die KlientInnen ist es wichtig, von den MitarbeiterInnen ernstgenommen zu werden, als auch für die MitarbeiterInnen, die diesem Wunsch entsprechen wollen. Möglicherweise ging es den KlientInnen bei dem Wunsch ernstgenommen zu werden darum ‚gehört' zu werden und um das Wahrnehmen ihrer Ideen, Wünsche und Meinungen. Die Umsetzung ihrer Wünsche formulieren die KlientInnen auch in Bezug auf die Organisationsleitung als Zufriedenheitskriterium.

‚Spaß' zeigte sich als Zufriedenheitskriterium auf der Beziehungsebene unter MitarbeiterInnen und unter KlientInnen. Außerdem wurde dieses Kriterium bei der Beziehung zwischen MitarbeiterInnen und KlientInnen angesprochen. Im Gegensatz dazu spielte ‚Spaß' bei den Beziehungskonstellationen mit der Organisationsleitung keine Rolle. Ein Grund dafür könnte sein, dass ‚Spaß' als Voraussetzung persönlichen Kontakt und ‚gelebte' Beziehung braucht.

Aus den Narrationen geht hervor, dass unter MitarbeiterInnen, unter KlientInnen sowie unter MitarbeiterInnen und Organisationsleitung der Umgang mit Konflikten ein zentrales Zufriedenheitskriterium darstellt. Konflikte unter MitarbeiterInnen und KlientInnen wurden nicht angesprochen. Im Gegensatz zu den KlientInnen sprachen die GruppenleiterInnen die Asymmetrie in der Beziehung zwischen KlientInnen und MitarbeiterInnen nicht an. Hypothesen dazu wären, dass für die GruppenleiterInnen ein Machtgefälle und Ungleichheiten zwischen ihnen und den KlientInnen selbstverständlich, nicht relevant ist oder möglicherweise nicht gesehen werden will.

MitarbeiterInnen, die mit KlientInnen arbeiten, werden als ‚BeziehungsarbeiterInnen' (vgl. Wedekind 1986: 69ff) bezeichnet. Unsere Erhebung zeigte, dass sie die Beziehung zwischen ihnen und den KlientInnen als Zweck, um etwas zu erreichen, ansehen. Dies steht im Spannungsfeld damit, dass den KlientInnen die dahinterstehende Person ihrer GruppenleiterInnen wichtig ist und die persönliche Beziehung mit den GruppenleiterInnen ein Zufriedenheitskriterium für sie darstellt. Aus meiner Sicht kann dieses Spannungsfeld nur durch beidseitige Transparenz der GruppenleiterInnen und KlientInnen minimiert werden - einer Transparenz gepaart mit Ehrlichkeit und Offenheit, welche die entstehenden Erwartungen von KlientInnen und GruppenleiterInnen miteinbezieht sowie die Beweggründe und Grenzen der professionellen Beziehung aufzeigt (siehe Kapitel 5.4).

Aus dem Datenmaterial gehen private Kontakte innerhalb der MitarbeiterInnen-Gruppe sowie innerhalb der KlientInnen-Gruppe als Zufriedenheitskriterium hervor. Private Kontakte zwischen MitarbeiterInnen und KlientInnen wurden nicht genannt.

Die Bedeutsamkeit der Zusammenarbeit als Zufriedenheitskriterium und der damit verbundene Stellenwert der ‚Arbeit' in der Tagesstruktur für MitarbeiterInnen und KlientInnen zeigte sich in allen Beziehungskonstellationen. Ausgenommen sind Beziehungskonstellationen mit der Organisationsleitung. Aus dem Datenmaterial wird ersichtlich, dass die MitarbeiterInnen und KlientInnen in der Beziehung bzw. dem Kontakt mit ‚KollegInnen' ähnliche Zufriedenheitskriterien formulierten und damit die Beziehungen unter den MitarbeiterInnen und unter den KlientInnen als kollegiale Beziehungen vergleichbar sind.

5.6 Beteiligung

Mag.ª Susanne Zierlinger

Unter MitabeiterInnen- (und KlientInnenbeteiligung) *„ (…) versteht man die Mitwirkung oder Mitbestimmung von Mitarbeitern an Gestaltungs- und gegebenenfalls Entscheidungsprozessen des Unternehmens (…)."* (Krüger 2008:65) Mitar-

beiterInnenbeteiligung gilt als Element moderner Organisationen, insbesondere im Rahmen organisationalen Wandels (vgl. Mensching 2013:1999). Sie wird zu einem herausragenden Führungsthema, da sie Führungsansprüche in Frage stellt und das Unternehmen einer Überprüfung der Machtverhältnisse aussetzt. Es geht hier aber nicht um ‚Führung versus Partizipation', sondern um das Abwägen von Erfordernissen und Notwendigkeiten, bestimmte Entscheidungen alleine oder gemeinsam zu treffen (vgl. Krobath 2013:63). Unterschieden werden können direkte und indirekte Beteiligungsformen, konsultative und delegative Ansätze, der Grad der Formalisierung, der Partizipationsgrad, der Gegenstand, die soziale Reichweite, die Dauer und der Zeitpunkt der Beteiligung (vgl. Hucker 2008:32).

5.6.1 Zufriedenheitskriterien der KlientInnen

„Wir haben gesagt was wir brauchen, aber bis jetzt passiert nichts (...)"[19]

Die KlientInnen wünschen sich Mitbestimmungsmöglichkeiten (vgl. IK2:Z120) und die Umsetzung von eigenen Ideen und Anliegen, in arbeits- (vgl. GK4:Z98) und alternativen Tätigkeiten (z.B. Ausflüge, Angebote) (vgl. GK1:Z39). Ein Kriterium für die KlientInnenzufriedenheit bezieht sich auf die Möglichkeit, Ideen einzubringen und die zeitnahe Verwirklichung ihrer Ideen (vgl. GK1:Z50). Relevant ist für die KlientInnen die Möglichkeit, ihre eigene Meinung und Kritik äußern zu können (vgl. IK13:Z46). Zum einen mögliche Grenzen der Umsetzung (vgl. IK6:Z33) und zum anderen, ob die KlientInnen über dies informiert werden und wie diese Informationsweitergabe geschieht, haben Bedeutung für die KlientInnen und können ihre (Un)Zufriedenheit beeinflussen. KlientInnenunzufriedenheit kann sich durch längere Wartezeiten (vgl. GK1:Z50) bei Veränderungswünschen und der Anforderung selbst für Wünsche ‚kämpfen zu müssen' (vgl. GK:Z50) ergeben. Auf der anderen Seite kann, meiner Ansicht nach, angemerkt werden, dass die KlientInnen durch Maßnahmen wie Beschwerdebriefkästen, Etablierung von SelbstvertreterInnen, GruppensprecherInnen und der Anforderung, selbst tätig sein zu müssen, befähigt werden, ihre Interessen eigenständig

[19] GK4, 67:38

durchzusetzen. Hier bietet sich die Möglichkeit des Empowerments der KlientInnen. Diese neuen Anforderungen können zum einen zunächst Unzufriedenheit erzeugen, zum anderen aber auch eine Erweiterung des zukünftigen Handlungsspielraums ermöglichen, was auch zur Zufriedenheit der KlientInnen beitragen kann. Das Spannungsfeld zwischen Unzufriedenheit und Zufriedenheit muss in Zufriedenheitserhebungen Berücksichtigung finden beziehungsweise muss bei der Auswertung von Zufriedenheitserhebungen dieser Umstand mit einbezogen werden.

Die MitarbeiterInnen sprachen ebenfalls an, dass die Zufriedenheit der KlientInnen durch die Umsetzung der eingebrachten Ideen beeinflusst wird (vgl. GM1:Z54). Die Etablierung von SelbstvertreterInnen wurde von ihnen als (demokratische) Beteiligungsmöglichkeit, welche sich ‚im Anlaufen' befindet, gesehen (GM3:Z61). Kritisch interpretiert wurden von den MitarbeiterInnen die Dynamiken und Tragweiten von getroffenen Entscheidungen und die Gefahr, dass diese von den KlientInnen nicht abgeschätzt werden können (vgl. GM1:Z69). Vielleicht ist dies aber auch ein Anzeichen für die möglichen Befürchtungen der MitarbeiterInnen. Durch die Ausweitung des Handlungsspielraums der KlientInnen wird ihr eigener Handlungsspielraum eingeschränkt, wodurch ihre eigene Zufriedenheit negativ beeinflusst werden könnte. Dieser Aspekt sollte, neben den Empowermentanforderungen an die fachliche Arbeit, in Zufriedenheitsbefragungen Beachtung finden.

Als bedeutsam bezüglich der Selbstbestimmungsmöglichkeiten der KlientInnen identifizierten die MitarbeiterInnen die Passung an die gegebenen Strukturen (GM2:Z76), die Finanzierbarkeit durch die Fördergeber (vgl. IM3:Z31) sowie die Vorstellungen der Organisationsleitung (vgl. GM2:Z95). Hier lässt sich die Frage stellen, welche Bedeutung der Mitbestimmung der KlientInnen zukommt, wenn die geäußerten Wünsche nicht denen der Organisationsleitung entsprechen. Wie wird mit diesem möglichen Spannungsfeld umgegangen und welche Wünsche werden als 'relevanter' betrachtet? Inwieweit ist eine Organisation bereit, ihre Vormachtstellung zu Gunsten der KlientInnenwünsche aufzugeben?

Die Bedeutung von Partizipationsmöglichkeiten sehen die MitarbeiterInnen darin, dass sich die KlientInnen dadurch ernst genommen fühlen, dass ihre Probleme wahrgenommen werden und sie ihre Meinung offen legen können (vgl. GM3:Z44). Eine Problematik besteht jedoch darin, dass die KlientInnen nur vage Vorstellungen und Ideen betreffend Partizipationsmöglichkeiten haben (vgl. GK7:Z33). Als mögliche Ursachen können, meiner Ansicht nach die eher gering ausgeprägten Möglichkeiten sowie die bisher in der persönlichen oder strukturellen Biographie erlebten Umgangsmöglichkeiten und Angebote im Bereich der Mitsprache angeführt werden. Ebenso kann die früher übliche paternalistische Haltung in der Behindertenhilfe als ein relevanter Erklärungsaspekt gewertet werden. Durch die Etablierung neuer Betreuungsmaßstäbe und der Anpassung der Organisation von Betreuung verändert sich die Ausformung der BetreuerInnen-KlientInnen-Beziehung. Weiters sind jüngere Menschen mit Beeinträchtigung in ihrer Beteiligungskompetenz bereits besser geschult und werden aktiver in Entscheidungsprozesse miteinbezogen als dies früher der Fall war. Neben dem eigenen Partizipationsverständnis sind aber auch passende Strukturen hierfür erforderlich. So müssen diese auf die Bedürfnisse der Personengruppe abgestimmt sein, damit sie als Werkzeug für Selbst- und Mitbestimmung anwendbar gemacht werden können.

Das Bild, welches die KlientInnen von ihren Beteiligungsmöglichkeiten zeichnen bzw. den Handlungsspielraum, welchen sie sich selbst zuschreiben, steht meiner Ansicht nach wahrscheinlich im Zusammenhang mit der Position, welche sie sich in der Organisation zugestehen. Das Wissen über eine Dienstleistung und diesbezügliche Erfahrungen sind weiters grundlegend für das Verhalten in der Dienstleistungsbegegnung. Das Verständnis der KundInnenrolle beruht, so Hahn (2012:89), auf der Kenntnis von Rechten und Pflichten, die eine Person als der Rolle zugehörig versteht.

Im Rahmen der Fachtagung wurde thematisiert, dass Mitbestimmung nicht mit Zwang verbunden sein sollte, da durch die Selbstbestimmungsmöglichkeit auch Abhängigkeit (re)produziert werden kann (vgl. FT, Gruppe 3) und zu große Mitbestimmungsmöglichkeiten auch Überforderungen auslösen können (vgl. FT, Gruppe 2). Die KlientInnen sollen, wie die MitarbeiterInnen, Einbeziehung erle-

ben. Dennoch gilt: Wo die Kompetenz der MitarbeiterInnen aufhört, hört sie auch für die KlientInnen auf (vgl. FT, Gruppe 2). Nur wenn die KlientInnen die passenden Themenbereiche, Rahmenbedingungen und Werkzeuge zur Partizipation vorfinden, kann diese von ihnen für ihre Zufriedenheit nutzbar gemacht werden.

5.6.2 Zufriedenheitskriterien der MitarbeiterInnen

„(…) machen das Projekt (…) von meinem Budget wird jetzt einfach Geld genommen (…)“[20]

Auch für die MitarbeiterInnen ist aktive Partizipation am Willensbildungsprozess im Unternehmen, vor allem was ihre direkte Arbeit anbelangt, bedeutend. Bei einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit können sie ihr ‚Know How' zur Verfügung stellen (vgl. Kratz 2003:82). Für die MitarbeiterInnen ist die Frage der Umsetzung von eigenen Ideen ein zentraler Aspekt, welcher zu ihrer Zufriedenheit beiträgt. Die MitarbeiterInnen brauchen das Gefühl, dass ihre Ideen umgesetzt werden, damit sie sich zufrieden fühlen (vgl. IM3:Z31). Wünschten sich die MitarbeiterInnen umfassende Mitbestimmungsmöglichkeiten – unter anderem in Budgetfragen (vgl. GM1:Z54) – definierten die TeilnehmerInnen der Fachtagung Grenzen in dem sie angeben, dass die MitarbeiterInnen nicht mehr Kompetenz als Führungskräfte haben können (vgl. FT, Gruppe 2).

Die Organisationsleitung definierte Arbeitsgruppen als Mittel zur Mitbestimmung (vgl. IOL:Z20). Als positiv nannten die MitarbeiterInnen in diesem Zusammenhang, dass bereits einzelne Projektideen aus den Arbeitsgruppen entstanden sind und diese auch Anklang bei den KlientInnen fanden (vgl. IM3:Z32). Der gelungene Abschluss von Arbeitsgruppen im Sinne der KlientInnen und die zur Verfügungsstellung von adäquaten Mitbestimmungsmöglichkeiten für diese ist so bedeutend für die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Fraglich ist, ob eine Zufriedenheit der MitarbeiterInnen auch gegeben ist, wenn die Umsetzung der von den KlientInnen einbrachten Ideen die gewohnten Strukturen stören. Wich-

[20] GM1, 1:05:49

tig für die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen ist die Wahrnehmung und Anerkennung von Mitbestimmungsmöglichkeiten als solche. Somit hat die Art der Mitbestimmungsmöglichkeiten auch für die MitarbeiterInnen Auswirkungen auf ihre (Un)Zufriedenheit. Im Kontext von Zufriedenheiterhebungen ist daher anzudenken, Stellungnahmen zu gegebenen und erlebten Mitbestimmungsmöglichkeiten zu integrieren.

5.6.3 Zusammenschau

MitarbeiterInnen und KlientInnen benannten Mitsprachemöglichkeiten und daraus resultierende Handlungsschritte als bedeutend für ihre Zufriedenheit. Dies zeigt die Relevanz für Zufriedenheitserhebungen auf.

Sind sich die MitarbeiterInnen ihrer möglichen ExpertInnenrolle bewusst, ist dies bei den KlientInnen nicht in der gleichen Intensität ausgeprägt. Uneingeschränkte Mitbestimmung sowie die möglichen Konsequenzen von Mitbestimmung der KlientInnen wurden nur von MitarbeiterInnen angesprochen. Thematisierten die MitarbeiterInnen ihre Beteiligungsmöglichkeiten und deren mögliche Einschränkung eher weniger, sahen sich die KlientInnen nicht in einer ExpertInnenrolle mit uneingeschränkten Beteiligungsspielräumen. Die KlientInnen forderten in einem weniger hohen Ausmaß Mitwirkungsrechte, etwa im Sinne von Information, Anhörung, Mitsprache und Mitberatung sowie Mitentscheidungsrechten als Einflussmöglichkeiten (vgl. Steinhaus 2011:111). Dies hängt vielleicht auch mit ihrer bis dato zugedachten Rolle und ihrer Position im Spektrum der Sozialen Arbeit zusammen. Tatsächlich ist es in der Regel so, dass keine oder nur beschränkte Wahlmöglichkeiten vorhanden sind. Die Leistungen selbst sind durch das vorhandene Angebot und die verfügbaren Dienstleistungen beschränkt (vgl. Scheu / Autrata 2013:80f). Die Betroffenen müssen so das akzeptieren, was ihnen angeboten wird. Die Ergebnisse zeigen weiters die Ambivalenz von Partizipation auf. Die Erweiterung oder Gewährung von Partizipationsmöglichkeiten einer Gruppe ist zum einen nur schwer uneingeschränkt zu realisieren. Zum anderen kommt es bei der Gewährung von Partizipation automatisch zu einer Einschränkung der Handlungsspielräume anderer Gruppen,

was zu Unsicherheiten, Unzufriedenheiten und vielleicht in weiterer Folge auch zu Vorbehalten bezüglich der Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten führen kann. Auch diesem Aspekt sollte bei Fragen zu Partizipation in Zufriedenheitserhebungen Rechnung getragen werden.

5.7 Transparenz und Feedback

Mag.[a] Susanne Zierlinger

Das Konzept des Transparenzerlebens bezeichnet erlebte Verfügbarkeit von arbeits- und organisationsbezogenen Informationen. Diese machen stattfindende Vorgänge subjektiv durchschaubar (vgl. Winterstein 1998:95). Informationen sollen die Personen erreichen, aufnehmbar sein und kognitive Prozesse auslösen. Ziele stellen Motivation, Integration, Zufriedenheit, Konfliktminderung und Konfliktvermeidung dar (vgl. Winterstein 1998:21f).

5.7.1 Zufriedenheitskriterien der KlientInnen

„Meine ganzen Fragen beantworten (…)warum, wieso weshalb (…)und somit weiß ich, ich hab meine klaren Antworten gehabt und passt“[21]

Die befragten KlientInnen fordern klare Informationen zu Angeboten (vgl. GK4:Z34) oder dem Taschengeld (vgl. IK5:Z108). Eine Nichtbearbeitung angesprochener Themen, oder fehlende Klarheit tragen zur Unzufriedenheit der KlientInnen bei (vgl. GK1:Z63). Ob die gewünschte Transparenz alleine für die KlientInnen ausreicht um Zufriedenheit herzustellen (vgl. Herzberg 2002:77) ist fraglich. Meiner Ansicht nach benötigt es darüber hinaus für sie geeignete aktive Bearbeitungsmöglichkeiten (z.B. zur Verfügung stellen von Informationen in Leichter Sprache, oder Thematisierung in Gruppenbesprechungen, Abstimmungsmöglichkeiten über Projektideen auch für die KlientInnen), welche durch die Organisation zur Verfügung gestellt werden müssen (siehe Kapitel 5.6.1).

[21] IK2, 25:04

Kommt es zur Äußerung von Kritik sollte diese, nach den KlientInnen, konstruktiv formuliert sein. Sie wünschen sich eine wertschätzende Kommunikation (vgl. IK6:Z32). Ohne *"das hast du falsch gemacht (…) passt nicht (…) das kann man jetzt wegschmeißen (…) warum passt du nicht auf (…)"* (IK2, 6:15). Angesprochen wurden auch Komplimente oder Lob (vgl. IK8:Z25). Die Bedeutung von Lob und Anerkennung führten die MitarbeiterInnen ebenfalls an. Sie gehen davon aus, dass individuelles Lob die Qualität der Arbeit und die Leistungsfähigkeit der KlientInnen positiv beeinflusst (vgl. GM4:Z25). Lob und Tadel kann so als Mittel fungieren eine zu erziehende Person in eine gewünschte Richtung zu lenken (vgl. Künkel 1999:87). Lob wird, von befragten MitarbeiterInnen, als Steuerungsinstrument für die Arbeitsleistung der KlientInnen angewandt (siehe Kapitel 5.5.3). Fraglich ist ob Erwachsene als Personen betrachtet werden sollten, welche Erziehung benötigen (siehe Kapitel 5.4.2) und weiters ob Lob zur Leistungsoptimierung nicht einem Dienstleistungsansatz widerspricht.

Die Bedeutung welche die KlientInnen der entgegengebrachten Wertschätzung (durch z.B. Lob) zuschreiben, steht unter Umständen mit ihrem Selbstbild in Zusammenhang. So zeigen die Nennungen, dass sich die Befragten durch ihre Einschränkungen, Erkrankungen, oder gefühlten Grenzen definieren. Was sie in ihrer Zufriedenheit in weiterer Folge von einer positiven Außenbewertung abhängig zu machen scheint. Dies führten sie teilweise auch bezüglich der Beziehung zu ihren Betreuungspersonen (siehe Kapitel 5.4, 5.5.3) an. Diese erlernte Hilflosigkeit, zeigt die Abhängigkeit von der Reaktion des Umfelds, die Eigenbewertungsfähigkeit und die Eigeninitiative nimmt ab (vgl. Künkel 1999:91). Abhängigkeit spiegelte sich auch in anderen Wortmeldungen wieder. So sollen die GruppenleiterInnen (alle) an sie gestellten Fragen beantworten (vgl. IK2:Z132). Teilweise stellen die befragten KlientInnen Anlaufstellen wie SozialarbeiterInnen aber als mögliche Unterstützungsleistungen in Frage (vgl. GK3:Z51). Neben den GruppenleiterInnen führten sie andere ’Kommunikationsmöglichkeiten’ wie ’die Liste wenn keine Arbeit vorhanden’ (vgl. GK7:Z37), oder die SelbstvertreterInnen als mögliche AnsprechpartnerInnen an (vgl. IK2:Z134).

5.7.2 Zufriedenheitskriterien der MitarbeiterInnen

„Ich glaube ich kriege generell sehr wenig Feedback"[22]

In den MitarbeiterInnenerhebungen sprachen die Befragten die Bedeutung von klaren Informationen zu Aufgaben und Zuständigkeiten (vgl. GM1:Z30), Gründen für Veränderungen (vgl. GM2:Z62) sowie die Nachvollziehbarkeit von Arbeitsaufträgen (vgl. IM4:Z36) für die Zufriedenheit an. Unsicherheit bringt die Veränderung von wichtigen Rahmenparametern (vgl. GM2:Z62). Besonders Veränderungen in organisatorisch 'schwierigen Zeiten' und mögliche fehlende Informationen führen dazu, dass die Reorganisationen nicht mehr so gut mitgetragen werden, da die Halbwertszeit der Veränderungen bezweifelt wird (vgl. Schur / Wieck 2002:85ff).

Ungleiche oder unzureichende Informationsweitergabe bedeutet Mehrarbeit oder falsche Arbeit (vgl. Schur / Weick 2002:70). Die MitarbeiterInnen in unserer Erhebung, plädierten daher bei organisationsinterner Kommunikation für eine gemeinsame Kommunikations- und Wissensbasis (vgl. GM3:Z47). Sie thematisierten die Übergabe von VorgängerInnen (vgl. GM2:Z104) und die Transparenz der Ergebnisse von Arbeitsgruppen (vgl. GM2:Z224). Den fachlichen Austausch, die Vernetzung mit anderen KollegInnen beschrieben sie in der Bedeutung für ihre Zufriedenheit (vgl. IM4:Z31). Diese Anforderungen sperren sich mit den Wortmeldungen zu den bürokratischen Anforderungen und dem Dokumentationsaufwand (siehe Kapitel 5.9.2). Hier stellt sich die Frage ob diese Skepsis nicht vielmehr mit den gegebenen Rahmenbedingungen zusammenhängen, oder die Unsicherheit der MitarbeiterInnen bezüglich der bürokratischen Anforderungen in ihrer Tätigkeit widerspiegeln.

Positives Feedback wurde von den MitarbeiterInnen ebenfalls angesprochen. Feedback gibt Sicherheit und Anerkennung innerhalb einer Gruppe, hier innerhalb der Organisation (vgl. Schur / Weick 2002:202f). Wertschätzung durch die Organisationsleitung (vgl. GM5:Z27) und von KollegInnen und KlientInnen (vgl. GM3:Z52) ist für die MitarbeiterInnen von Bedeutung. Genauer nannten sie die

[22] IM3, 11:35

Anerkennung persönlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten (vgl. GM1:Z39) oder der produzierten Produkte (vgl. GM1:Z54). Anerkennung durch die Geschäftsführung nehmen die MitarbeiterInnen, nach unseren Erhebungsergebnissen auch durch die Umsetzung von eigenen Ideen (vgl. GM5:Z32), oder Vereinbarungen (u.a. im Rahmen der MitarbeiterInnengespräche) (vgl. GM1:Z68) wahr. Diese Aspekte sind für die MitarbeiterInnen wahrscheinlich deshalb bedeutend, da diese eine Wertschätzung ihrer Meinung und eine Bestätigung und Anerkennung ihrer fachlichen Kompetenz für sie wiederspiegeln und sie so weiter in ihrer beruflichen Fachlichkeit und organisationsinternen Position festigt.

5.7.3 Zusammenschau

Ausschlaggebend, für die Zufriedenheit ist das gegebene und erlebte Informationsklima innerhalb einer Organisation. Ein schlecht gewählter Kommunikationsstil kann zu zwischenmenschlichen Spannungen, Widerständen beim Empfänger, Verzerrungen und Blockaden des Informationsflusses führen (vgl. Winterstein1998:77). Wurden von den KlientInnen Wünsche zur Anerkennung von personenbezogenen Bereichen formuliert, war bei den MitarbeiterInnen die Anerkennung fachlicher Leistungen ausschlaggebend. Beide Gruppen sprachen sich für eine klare Informationsweitergabe, konstruktive Kritik, Wertschätzung und eine Transparenz der organisationalen Inhalte aus. Das Wissen über Angebote sprachen die KlientInnen an, das Wissen zu Aufgaben und Zuständigkeiten thematisierten die MitarbeiterInnen. Warum die KlientInnen Aufgaben- und Zuständigkeitsklarheit nicht einfordern, ist hier zu fragen. Bekommen die KlientInnen die benötigten Informationen oder wird es nicht als beutend thematisiert, dass die KlientInnen diese besitzen?

Ob, wie Winterstein schreibt, ein mangelndes Transparenzerleben handlungsmotivierend wirkt, um damit den gewünschten Soll-Zustand zu erreichen (vgl. Winterstein 1998:101), kann sicherlich nicht immer bestätigt werden. Vor allem wenn die Herstellung schon mehrmals versucht wurde und scheiterte oder wenn die benötigen Methoden und Werkzeuge nicht bekannt oder durch die Organisation nicht adäquat bereitgestellt werden. Bezüglich mangelnder Trans-

parenz stellt sich aber auch die Frage, ob Einschränkungen nicht auch gewünscht sind und so in weiter Folge der (Zeit)Raum für Kritik eingeschränkt werden kann.

5.8 Erfolgserlebnisse

Carmen Mürzl, BA

Habermas (1981:385) definiert Erfolg *„(…) als das Eintreten eines erwünschten Zustandes in der Welt, der in einer gegebenen Situation durch zielgerichtetes Tun oder Unterlassen kausal bewirkt werden kann."* Zentral präsentiert sich die Frage, was der ‚erwünschte Zustand' in der Tagesstruktur für die KlientInnen und die MitarbeiterInnen ist. Die Ergebnisse der Erhebung zeigen, dass es für sie um das Gelingen, den greifbaren und sichtbaren Erfolg, geht. Ein Erreichen des gewünschten Zustandes durch das Unterlassen einer Handlung (vgl. Habermas 1981:385) wurde in unserer Erhebung nicht genannt. MitarbeiterInnen und KlientInnen gehen davon aus, dass eine Aktivität ihrerseits die Voraussetzung ist, um Erfolg und damit Zufriedenheit zu erlangen.

5.8.1 Zufriedenheitskriterien der KlientInnen

„I bemüh mi, dass is so hoibwegs guat moch, wies g´hört."[23]

Aus dem Datenmaterial ging hervor, dass KlientInnen erfolgsbezogene Zufriedenheitskriterien ausschließlich in Hinblick auf Ergebnisse arbeitsnaher Tätigkeiten äußerten. Sie bezeichneten ‚gelungene Arbeit' (vgl. IK10:Z45) in der Tagesstruktur als Erfolg. Vordergründig ging es darum, Produkte zu verkaufen (vgl. GK4:Z28) und dass es *„vorangeht"* (IK13, 22:13).

„(…) Erfolg muß daran gemessen werden, ob er dem Individuum nützt oder schadet." (Pelton 1999:79) Aus den Ergebnissen lässt sich der Nutzen von Erfolgserlebnissen für die KlientInnen ableiten, denn sie lösen ein psychisches Wohlbefinden und Zufriedenheit aus. Fraglich ist, ob leistungsorientierte ar-

[23] IK10, 06:22

beitsnahe Erfolge *diese* Erfolgserlebnisse sind, die den KlientInnen tatsächlich nützen. In einer Leistungsgesellschaft bestimmt die Arbeit über den Wert des Menschen (vgl. Wilk 2012:7) und dies hat Auswirkungen auf die Einstellungen und Erwartungen der KlientInnen. Die starke Orientierung des Erfolgs an Leistung in Hinblick auf gelungene Arbeit kann durch verspürte Erwartungen der GruppenleiterInnen bedingt sein, denn *„Klienten können zu Helfern werden, die Sozialarbeiterinnen dabei unterstützen, ihre Arbeit zur Zufriedenheit des Arbeitgebers zu erledigen."* (Schweikart / Steiner 2009:78) Aus meiner Sicht sollte es einen reflektierten Umgang mit Erwartungen an KlientInnen geben und arbeitsnahe Leistungsorientierungen, angeglichen an den ersten Arbeitsmarkt, in Tagesstrukturen hinterfragt werden. Durch den geschützten Rahmen in der Tagesstruktur sind Erfolgserlebnisse aus meiner Sicht für die KlientInnen möglicherweise wahrscheinlicher und werden durch die professionelle Arbeit der GruppenleiterInnen beeinflusst z.B. durch individuelles, situatives Lob und einer Balance zwischen Über- und Unterforderung. Neben Erfolgserlebnissen, die leistungsorientiert auf beispielsweise Auftragsarbeiten ausgerichtet sind, braucht es in einer Tagesstruktur Erfolgserlebnisse, die sich an persönlichen Zielen der KlientInnen orientieren, z.B. jeden Tag pünktlich in die Tagesstruktur zu kommen.

Es zeigte sich kaum eine Fehlertoleranz unter den KlientInnen (siehe Kapitel 5.5.2) und der Wunsch keine Fehler zu machen wurde betont: *„An guaten Tog (…) nix schiefgeht, dass ois passt, wos ma mochen, dass nit a Föhler oder irgendwos kummt oder wos."* (IK13, 27:25) In der Folge kann dies aus meiner Sicht negative Einflüsse auf die Zufriedenheit der KlientInnen nehmen, denn eine geringe Fehlertoleranz kann in Druck, Stress, Konkurrenz oder Unehrlichkeit münden.

5.8.2 Zufriedenheitskriterien der MitarbeiterInnen

„Weils für mi anfoch schwierig is, oft manchmal, meine Erfolgserlebnisse do herinnen zu finden."[24]

Erfolgserlebnisse sind wichtig, um mit einem guten Gefühl und der Einschätzung, die eigene Arbeit gut zu machen, nach Hause gehen zu können (vgl. IM1:Z53). Jedoch kann Erfolg nur festgestellt werden, wenn die Wirkungen den gesetzten Maßnahmen zugeordnet werden können (vgl. Niehaus 1999:9). Dies ist im Sozialbereich schwierig, weil es sich um ergebnisoffene Prozesse handelt (vgl. Herrmannstorfer 1999:150) und KlientInnenarbeit keinen objektiven Sachverhalt darstellt (vgl. Müller 2006:56). Die zentrale Frage lautet daher für mich: Was ist Erfolg im Sozialbereich? Als mögliche ‚Bewertung' wurde äußerlich sichtbarer Erfolg (vgl. Müller 2006:57) in unserer Erhebung direkt auf die KlientInnen, z.B. auf sichtbare Fortschritte (vgl. GM3:Z54), bezogen. Dies würde aber gleichzeitig bedeuten, dass ein äußerlicher Misserfolg ein Versagen der ProfessionistInnen ist (vgl. Müller 2006:57). Die MitarbeiterInnen machten den Erfolg der GruppenleiterInnen von den KlientInnen abhängig: *„Ob de jetzt was zaumanbringen, hängt sehr stark vom Gruppenleiter ab."* (IM1, 9:30) Auch in der Literatur gibt es dazu ähnliche Stellungnahmen, in denen Erfolgskriterien vor allem klientInnenbezogen und ergebnisorientiert definiert werden (vgl. Herriger 2003:14ff). Außerdem wird auf eine Zusammenarbeit zwischen KlientInnen und MitarbeiterInnen und eine Mitbestimmung des Erfolgs durch die KlientInnen von mehreren AutorInnen verwiesen (vgl. Schweikart / Steiner 2009:78, Müller 2006:57ff, Herrmannstorfer 1999:150, Brunner 1998:12, Arnold 2009: 374). In unserer Erhebung zeigte sich die Abhängigkeit des Erlebens von Erfolg der GruppenleiterInnen von den KlientInnen in der Ergebnisorientierung z.B. bezüglich Konfliktlösungen (vgl. GM3:Z53). Damit wird möglicherweise auch die Verantwortung für den Erfolg der jeweiligen Hilfestellung übernommen (vgl. Schweikart / Steiner 2009:74). Die GruppenleiterInnen sind aber nicht für das Handeln der KlientInnen verantwortlich (vgl. Levold 1999:131) und können nur Angebote machen, die erst aufgegriffen von den KlientInnen, zu etwas werden (vgl. Müller 2006:62). Dadurch ist aus meiner Sicht schwer feststellbar, wodurch

[24] IM3, 06:59

sich ein gelungener Tagesstrukturbesuch der KlientInnen zeigt und inwieweit dies ein Erfolg der GruppenleiterInnen ist bzw. von ihnen als solcher gewertet werden sollte.

Als Erfolgserlebnisse der GruppenleiterInnen zeigten sich in der Prozessorientierung, z.B. ob den KlientInnen die Projekte gefallen (vgl. IM3:Z32) und in deren Aktivität: *„Wenn Leut was aktiv machen (…) wenn a Eigendynamik is, wo ich nicht auf Druck machen muss, das ist schon was sehr Schönes, muss ich sagen.“* (GM1, 45:55) Für die Beurteilung von Erfolg und Misserfolg müssen im Vorfeld klare Erfolgskriterien formuliert werden (vgl. Egan 1979:23f). Erfolgskriterien können für die MitarbeiterInnen aus meiner Sicht eine gute Zusammenarbeit im Team oder ein guter Umgang mit Konflikten sein (siehe Kapitel 5.5.1), wurden aber von den MitarbeiterInnen in unserer Erhebung nicht als Erfolg definiert.

Um die Erfolgskriterien erfassen zu können, braucht es aus meiner Sicht klare Maßstäbe: Wodurch kann z.B. eine Beziehung als erfolgreich betitelt werden? Zielführend wäre eine vertiefte Auseinandersetzung mit einem Bewusstsein darüber, was sich als Erfolg in einer Tagesstruktur bezeichnen lässt. Ein reflektiertes Erfolgsverständnis könnte gewinnbringend für die damit verbundene (Un)Zufriedenheit im Berufsalltag sein. Einerseits sollten die Erfolge der MitarbeiterInnen nicht allein von den KlientInnen abhängig gemacht werden, andererseits darf diese Abhängigkeit nicht unreflektiert ausgeklammert werden. Eine zu große Abhängigkeit des Erfolgs von den KlientInnen ist ebenso abzulehnen, weil es ausschlaggebend ist, was die KlientInnen den MitarbeiterInnen zeigen und was für die MitarbeiterInnen wahrnehmbar ist. Es stellt sich die Frage, ob es ein Erfolg ist bzw. den MitarbeiterInnen zu verbuchen ist, wenn sich die KlientInnen an die Erwartungen der MitarbeiterInnen anpassen (vgl. Schweikart / Steiner 2009:94). Aus meiner beruflichen Erfahrung heraus nehme ich an, dass Misserfolge für die GruppenleiterInnen leichter zu benennen sind. Durch z.B. Teambesprechungen zieht sich oft eine Defizitorientierung und Erfolg bekommt wenig Platz. Hat Erfolg damit eine geringere Priorität als Misserfolg? Um (Un)Zufriedenheit zu erfassen, könnte nach Misserfolgen in Zufriedenheitserhe-

bungen gefragt werden. Zu beachten ist der Umgang mit Misserfolgen und die Fehlerkultur in Organisationen.

In unserer Erhebung zeigte sich, dass der Erfolg der MitarbeiterInnen davon abhängig ist, was sie sich selbst vorgenommen haben (vgl. GM3:Z23). Dadurch ist aus meiner Sicht relevant, wo sie den Erfolg suchen und wo sie glauben, ihn zu finden.

5.8.3 Zusammenschau

Bei MitarbeiterInnen und KlientInnen zeigte sich gelungene Arbeit als Erfolgserlebnis und weiterführend als Zufriedenheitskriterium. Beide Gruppen äußerten eine weitgehende Orientierung am Ergebnis. Die KlientInnen bezogen sich auf die hergestellten Produkte in der Tagesstruktur und die GruppenleiterInnen verwiesen auf ihre Arbeit mit den KlientInnen. Aus meiner Sicht könnte der Grund dafür sein, dass dies für sie naheliegend sowie greifbar ist. Andere Aspekte im Sozialbereich sind diffusere, schwer zuordenbare, kurzlebige und kaum standardisierbare Maßstäbe, z.B. die Beziehung unter den MitarbeiterInnen. In Zufriedenheitserhebungen sollte erfragt werden, was unter Erfolg und Misserfolg verstanden wird und wie oft sie in der Arbeit wahrgenommen werden. Für mich entsteht die Hypothese, dass die eigene Annahme, von anderen als (nicht) erfolgreich wahrgenommen zu werden, ein Faktor für die eigene (Un)Zufriedenheit ist.

5.9 Stress und belastende Faktoren

Mag.[a] Susanne Zierlinger

Scholz (2014:13) definiert Stress als tatsächliches oder wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Belastungen. Von Bedeutung ist dabei die Einschätzung, die Situation mit den gegebenen Ressourcen nicht bewältigen zu können (vgl. Scholz 2014:13). Hierunter fallen organisatorische, fachliche, persönliche und körperliche Bereiche der Tätigkeit (vgl. Hausmann

2009:250). Dagegen „*angemessen ist das Arbeitspensum dann, wenn der Arbeitsanfall in (...) der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit in einer fachlich einwandfreien Qualität ausgeführt werden kann.“* (Brack 1994:19)

5.9.1 Zufriedenheitskriterien der KlientInnen

„*Wenn es stressig wird, des find i ned so leiwand und lustig.*"[25]

Das individuelle Eingehen auf Bedürfnisse (vgl. IK5:Z34), die Rücksichtnahme auf die eigenen Erkrankungen und Einschränkungen (vgl. IK8:Z35) sowie den geschützten Rahmen in der Tagesstruktur (vgl. GK6:Z113) sprachen die KlientInnen als entlastend und zufriedenheitssteigernd an. „*Hier, in der Tagesstruktur, bekommt man keinen Vorwurf, wenn man einmal nicht so gut drauf ist. Das war vorher im Büro anders (...)*.“ (IK12, 8:31) Dies zeigt die Bedeutung früherer beruflicher Erfahrungen sowie die subjektive Empfindung, eingeschränkt zu sein, auf. „*Wie schnell wir eine Situation stressbezogen bewerten, hängt also von der empfundenen Bewältigungskompetenz und unseren inneren Sollwerten ab. Diese Sollwerte spiegeln, durch Erfahrungen und Gewohnheiten geprägte, individuelle Einstellungen und Anspruchshaltungen wider. Sie verfärben unsere Sicht auf die Welt und tragen dazu bei, dass wir Situationen mehr oder weniger stressig erleben*“ (Sommer et al. 2014:58). Die Frage, die sich bezüglich der Anspruchshaltungen stellt, ist, durch wen diese hervorgerufen werden. Passiert dies – im Vergleich mit anderen – durch die Person selbst, durch das Nahumfeld, die Gesellschaft oder Behörden, welche die Arbeitsfähigkeit absprechen?

Vor allem KlientInnen mit Vorerfahrungen am ersten Arbeitsmarkt nehmen das geringere Stresslevel (vgl. IK13:Z28) und die weniger belastenden Arbeitsanforderungen in der Tagesstruktur, wie die Bewältigung und das Verstehen der Arbeitsaufträge (vgl. IK11:28) sowie den geringeren Zeitdruck (vgl. GK6:Z113) als bedeutend für ihre Zufriedenheit wahr. Die MitarbeiterInnen betonten in ihrer Fremdeinschätzung gleichfalls die Bedeutung des geringeren Stresslevels in der Tagesstruktur für die KlientInnen (vgl. GM1:Z58). Relevant ist in diesem

[25] IK14, 07:02

Zusammenhang die Reaktion der GruppenleiterInnen auf das persönliche Stressempfinden der KlientInnen (vgl. GM3:Z23). Eine Aufgabe, welche die Organisationsleitung den MitarbeiterInnen zuschreibt (vgl. IOL:Z36).

Vonseiten der GruppenleiterInnen sind, meiner Meinung nach, Erfahrung und Fachwissen sowie die Erarbeitung von geeigneten Hilfsmitteln für die arbeitsnahen Tätigkeiten zur Stressvermeidung und -vorbeugung relevant. Darüber hinaus ist es für die KlientInnen bedeutend, ihr eigenes Stresslevel und die eigenen Grenzen zu kennen sowie die Möglichkeit, diese im Arbeitskontext anzusprechen und das Eingehen darauf einfordern zu können. Die Organisationsleitung formulierte hingegen die Notwendigkeit von Stresserleben für einige KlientInnen als mögliche Vorbereitung auf den ersten Arbeitsmarkt (vgl. IOL:Z30). Die Frage, ob Stresserleben eine positive Bedeutung haben kann, lässt sich, die Ergebnisse der KlientInnenerhebung analysierend sowie die MitarbeiterInnenerhebung betrachtend, eher verneinen. Darüber hinaus ist der (Wieder)Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt nicht für alle Personen relevant oder unter den derzeitigen Bedingungen nicht realisierbar. Die Vorbereitung auf den ersten Arbeitsmarkt ist, so die genuine Definition, nicht per se Aufgabe der Tagesstruktur.

Die KlientInnen sprachen im Zusammenhang mit Arbeitsbelastung und Unzufriedenheit Konflikte mit anderen KlientInnen an (siehe Kapitel 5.5.2). Ein gutes Arbeitsklima erleben sie dagegen als entlastend (vgl. GK2:Z104). Als weitere Zufriedenheitskriterien im Arbeitsleben sprachen KlientInnen Pausen (vgl. GK5:Z51), Ruhe in den Gruppenräumen (vgl. IK4:Z43) und eine gute Arbeitsausrüstung – hier wurden unter anderem Computer genannt (vgl. GK5:Z45) – an.

5.9.2 Zufriedenheitskriterien der MitarbeiterInnen

„(…) die Bürokratie, die wir haben (…), ist für mich mehr Stress als wenn ich mich mit den Leuten befasse.“ [26]

Die berufliche Tätigkeit ist, so die Ergebnisse unserer Erhebung, durch vielfältige Belastungen geprägt. Die extrahierten Faktoren finden sich auch in der Literatur. Belastungen entstehen demnach durch die Berufsrolle, die Arbeit mit den KlientInnen, Konflikte mit KollegInnen und Vorgesetzten, durch Umgebungsfaktoren und die Organisation selbst (vgl. Brack 1994:25).

Die Konfrontation mit unterschiedlichen Arbeitsanforderungen und Interessenslagen (vgl. GM3:Z23), passende Rahmenbedingungen (vgl. GM3:Z44), anfallende Tätigkeiten abseits der Betreuungsarbeit z.B. Dokumentationsarbeit (vgl. GM5:Z36), Schwerpunktsetzung der Arbeitsaufträge (vgl. GM2:72), die Schnittstellenarbeit mit anderen Organisationsmitgliedern und das ‚Vertrauen untereinander’ (vgl. IM1.Z47) sowie die Beziehung zur Organisationsleitung (vgl. IM4:Z52) nannten die MitarbeiterInnen als Einflussgrößen für ihr (Un)Zufriedenheitserleben (siehe Kapitel 5.2, 5.5, 5.10).

Eine Bedeutung für ihre Zufriedenheit im Arbeitskontext schreiben die MitarbeiterInnen der Möglichkeit einer qualitativ hochwertigen Betreuung zu (vgl. GM1:Z42). Ein erlebtes Ungleichgewicht zwischen den selbstdefinierten und den gegebenen Arbeitsinhalten kann zu Unzufriedenheit führen. Obwohl die MitarbeiterInnen die Arbeit mit den KlientInnen als weniger belastend als andere Arbeitsfaktoren bezeichnen, führten sie diese an. Die Gruppenzusammensetzung wird als problematisch erlebt, wenn die Bedürfnisse der einzelnen KlientInnen miteinander konkurrieren (z.B.: Wunsch nach Ruhe im Arbeitsraum vs. Wunsch nach Musik bei der Arbeit, Gruppenmischungen von Personen mit geistiger Beeinträchtigung und psychischer Beeinträchtigung) (vgl. IM4:Z45). Die Literatur beschreibt die breite Streuung von wahrnehmbaren und bearbeitbaren Bedürfnissen der KlientInnen sowie die Unterschiedlichkeit dieser möglichen Probleme (vgl. Marquard et al 1993:217). Diskrepanzen zwischen den

[26] GM2, 16:22

Gruppengrößen und den Förderungsmöglichkeiten von einzelnen KlientInnen thematisierten die befragten MitarbeiterInnen unserer Erhebung ebenfalls (vgl. IM4:Z47). Nicht die einzelnen KlientInnen, sondern Gruppenkontexte sowie Rahmenbedingungen können daher als ursächlich für Unzufriedenheit im Arbeitskontext angesehen werden.

Die KlientInnen sehen dies in ihrer Betrachtung anders und definierten sehr wohl einzelne KlientInnen als mögliche Belastungsfaktoren für die GruppenleiterInnen. „*Wenn die KlientInnen zornig, bockig, ausfallend sind*." (IK14,16:08). Als vermutete Stressoren wurden Aspekte der direkten Zusammenarbeit zwischen KlientInnen und MitarbeiterInnen genannt z.B. der Lärmpegel im Gruppenraum (vgl. GK6:Z89) sowie der Umgang mit ‚schwierigen KlientInnen' in den Gruppen (vgl.GK5:Z110). Fehler oder Schäden an Werkprodukten bei der Produktionsarbeit vermuten die befragten KlientInnen ebenfalls als Stressor (vgl. IK11:Z52). Dies sind Bereiche, welche die MitarbeiterInnen hingegen nicht thematisierten. KollegInnen wurden, entgegen der Organisationsleitung, von den befragten MitarbeiterInnen nicht als Stressfaktoren in ihrer beruflichen Tätigkeit vorgebracht (siehe Kapitel 5.5.1).

Im Zusammenhang mit den genannten Arbeitsbelastungen formulierten die MitarbeiterInnen auch mögliche Schutzfaktoren. Genannt wurden eine funktionierende Psychohygiene (vgl. GM5:Z35), die Fähigkeit zur Abgrenzung (vgl. GM1:Z34), positiv erlebte Beziehungen zu KollegInnen (vgl. GM2:Z146) sowie Supervision (vgl. GM3:Z44). Dies deckt sich in Teilbereichen mit den in der Literatur beschriebenen Schutzfaktoren (vgl. Peschers 2006:22f, Polusen 2009:59 und Hausmann 2009:257f). In der Literatur werden neben den erwähnten Faktoren auch der Rückhalt durch die Vorgesetzten, fachspezifisches (Erfahrungs-)Wissen, Handlungskompetenzen, klare Richtlinien (vgl. Hausmann 2009:255 und Marquard et al 1993:75f), Aspekte der Fort- und Weiterbildung (vgl. Peschers 2006:22 und Polusen 2009:59), Reflexion, positive Rückmeldungen und Fallentwicklung, vernünftige Ausstattung mit Arbeitsmitteln (Polusen 2009:59) sowie dem Wandel im Professionsverständnis der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigung (vgl. Marquard et al 1993:217) als Schutzfaktoren genannt.

5.9.3 Zusammenschau

Die Bewertung der Arbeitsbelastung bezieht sich, so die Ergebnisse der Erhebung, auf die Ausführbarkeit der Arbeitsanforderungen. Wichtig ist, dass keine Über- oder Unterforderung entsteht, d.h. die Arbeit den Qualifikationen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen und KlientInnen entspricht (vgl. dazu auch Hausmann 2009:249, Brack 1994:20), wobei quantitative und qualitative Inhalte sowie die sozialen Aspekte der Arbeit beachtet werden sollen (vgl. dazu auch Scholz 2014:12). Sowohl die KlientInnen in ihrem Selbstbild als auch die MitarbeiterInnen in der Fremdwahrnehmung definierten ein geringes Stresslevel als bedeutend für ihre Zufriedenheit. Nicht thematisiert wurde vonseiten der MitarbeiterInnen hingegen das für die KlientInnen bedeutsame Gruppenklima. Sprachen die befragten KlientInnen die Folgen von Stress auf die Gesundheit an, wurde dies von den MitarbeiterInnen nicht angesprochen. Vielleicht sehen die MitarbeiterInnen diese möglichen Stressfolgen nicht oder sie sprechen dies nicht an, weil sie durch den Kontakt mit den KlientInnen täglich mit diesen Überlegungen konfrontiert sind und sich vielleicht aus Angst vor einer möglichen eigenen Betroffenheit nicht damit auseinandersetzen möchten. Die von den MitarbeiterInnen angesprochene Belastung durch betreuungsexterne und andere organisationsbezogene Arbeitsinhalte wurde hingegen von den KlientInnen nicht erwähnt. Hier stellt sich für mich die Frage, warum dies so ist. Werden die KlientInnen nicht über Aspekte abseits der gruppen- und produktionsbezogenen Arbeitsbereiche informiert und wenn ja, warum nicht? Wichtig ist hier die Relevanz der Transparenz bezüglich einzelner Arbeitsinhalte für die KlientInnen zu klären und wie diese Transparenz realisiert werden könnte. Denn immerhin sind die KlientInnen von solchen Arbeitsinhalten abhängig.

5.10 Ressourcen

Mag.[a] Birgit Janker

Konflikte um die Ressourcenverteilung in Organisationen entstehen, wenn die Leitungsebene auf Aspekte der Effektivität und Effizienz achtet, MitarbeiterInnen auf den Erhalt ihrer professionellen Definitionshoheit und die KlientInnen

auf den Gebrauchswert der Leistung fokussieren (vgl. Beckmann / Richter 2005:137). Aspekte von finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen wurden vor allem von MitarbeiterInnen in der beforschten Tagesstruktur angesprochen.

5.10.1 Finanzielle Ressourcen

„Wie's um's Geld geht, is der Ofen aus."[27]

Organisationen im Sozialbereich haben sich zunehmend mit einem steigenden Kostendruck auseinanderzusetzen. Als Problem wird unter anderen die jährliche kollektivvertragliche Erhöhung der Gehälter gesehen, welche aus Sicht der Organisationen von Fördergebern zu wenig berücksichtigt wird (vgl. Das Karriereportal für den Behindertenbereich 2013).

5.10.1.1 Zufriedenheitskriterien der MitarbeiterInnen

Ein Kriterium für Zufriedenheit von MitarbeiterInnen liegt darin, ausreichend finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu haben, um geplante Projekte umzusetzen oder weiterführen zu können (vgl. GM2:Z229). Autonomie hinsichtlich eines eigenen Budgets und die Akzeptanz diesbezüglich getroffener Entscheidungen durch übergeordnete Hierarchieebenen wurde in Zusammenhang mit Zufriedenheit genannt (vgl. GM1:Z28). Ein weiteres Zufriedenheitskriterium befragter MitarbeiterInnen bezog sich auf den von ihnen erlebten Finanzierungsdruck. Daraus lässt sich eine Abhängigkeit von (Un)Zufriedenheit vom Grad der Beeinflussung der Arbeitssituation durch Finanzierungsfragen interpretieren. Dies äußert sich insofern, dass MitarbeiterInnen angaben, das Gefühl zu haben, für die Akquirierung von KlientInnen verantwortlich zu sein (vgl. IM2:Z28). Belastend wird eine Priorisierung der finanziellen Gewinne durch arbeitsnahe Tätigkeiten erlebt (vgl. GM1:Z27). Die Organisationsleitung sprach in diesem Zusammenhang von einem Angewiesensein auf Erlöse aus Auftragsarbeiten. Wären diese nicht gegeben, müssten mehr finanzielle Mittel vom Finanzgeber bereitgestellt werden (vgl. IOL:Z18).

[27] IM4, 11:04

Von Seite der KlientInnen wurden in der Befragung keine Aussagen in Bezug auf finanzielle Ressourcen getätigt.

5.10.2 Zeitliche Ressourcen

„Die Klienten brauchen Zeit für viele Gespräche mit uns."[28]

Aspekte der zeitlichen Ressourcen beziehen sich hauptsächlich auf den Kontakt zwischen MitarbeiterInnen und KlientInnen im Rahmen der Betreuungstätigkeit.

5.10.2.1 Zufriedenheitskriterien der KlientInnen

Die KlientInnen nahmen im Rahmen der Befragung keinen direkten Bezug auf die zeitlichen Ressourcen. Dies könnte aus meiner Sicht durch ihre mögliche Wahrnehmung erklärt werden, die aktuell aufgebrachten zeitlichen Ressourcen in Form von ‚Betreuung' als ausreichend zu erachten. Unsere Ergebnisse zeigen die Erwartung von KlientInnen nach dem Vorhandensein zeitlicher Ressourcen der GruppenleiterInnen in Form von Beziehungsgestaltung (siehe Kapitel 5.5.3). Außerdem sind zeitliche Ressourcen nötig, damit GruppenleiterInnen die aus Sicht von KlientInnen erforderlichen Betreuungsaufgaben erfüllen können (siehe Kapitel 5.2.1). Andererseits liefert unsere Erhebung Hinweise auf den Wunsch von KlientInnen, möglichst wenig zeitliche Ressourcen für persönliche Kontakte zwischen ihnen und den GruppenleiterInnen zur Verfügung haben zu wollen. Dies lässt die Bestrebung von KlientInnen vermuten, wonach sie sich einem ‚pädagogischen' Setting entziehen und ihre ‚Ruhe' haben möchten (vgl. IM3:Z67). Der Verdacht bestätigt sich durch die Angabe, mit ‚Personal' in der Tagesstruktur ‚nicht viel' reden zu wollen (vgl. IK9:Z50). Dolic / Schaarschuch (2005:100) sprechen in diesem Zusammenhang von *„(…) defensiven Nutzerstrategien (…)."*

[28] GM5, 18:05

5.10.2.2 Zufriedenheitskriterien der MitarbeiterInnen

Die Ergebnisse zeigen Auswirkungen auf die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen, wenn diese das Gefühl haben, (keine) ausreichende Zeit für die Vor- und Nachbereitung ihrer Betreuungstätigkeit aufwenden zu können (vgl. GM2:Z107). Darunter fällt ebenso das (nicht) Vorhandensein zeitlicher Ressourcen für die KlientInnen-Dokumentation (vgl. GM5:Z36). Die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen hängt von ihrer Einschätzung ab, ob ihre Arbeitszeit für die ihrer Meinung nach nötige Anzahl oder Intensität von KlientInnen-Kontakten ausreicht (vgl. GM1:Z27). Meiner Ansicht nach könnte ein Zusammenhang zwischen KlientInnen-Kontakten und dem Gefühl, sich in der beruflichen Rolle bestätigt zu fühlen und ‚gute Arbeit' zu leisten, bestehen (siehe Kapitel Erfolg). Ein weiteres Kriterium für (Un)Zufriedenheit liegt in der Einschätzung von MitarbeiterInnen, ihre Arbeitszeit (nicht) ‚sinnvoll' nutzen zu können (vgl. GM2:Z51). Die Ergebnisse unserer Befragung weisen auf die zentrale Bedeutung der ‚direkten' Arbeit mit den KlientInnen in Zusammenhang mit dem Begriff ‚sinnvoll' hin (vgl. GM1:Z27).

5.10.2.3 Zusammenschau

Die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen hängt davon ab, ob sie meinen, ausreichende zeitliche Ressourcen für die Arbeit mit KlientInnen aufbringen zu können. KlientInnen äußerten als ein Kriterium für Zufriedenheit, wenig Kontakt mit MitarbeiterInnen haben zu wollen. Meinhold (2003:140) meint in diesem Zusammenhang, dass Fachkräfte aus Sicht der KlientInnen dazu tendieren, ein Übermaß an fachlichen Leistungen anzubieten, welche in diesem Ausmaß nicht gewünscht werden. Andererseits sehen KlientInnen in der Beziehungsgestaltung zu den GruppenleiterInnen sowie in der Art und Weise, wie ihre ‚Betreuung' erfolgt, Kriterien für Zufriedenheit. Beide Aspekte sind an das Vorhandensein zeitlicher Ressourcen von Seiten der GruppenleiterInnen gebunden. (Un)Zufriedenheit mit der Betreuungstätigkeit beispielsweise kann demnach neben anderen Gründen mit dem (nicht) vorhandenen zeitlichen Ressourcen von Seiten der GruppenleiterInnen in Zusammenhang gebracht werden.

5.10.3 Personelle Ressourcen

„Stillere Klienten sind zu kurz gekommen.“[29]

Das Vorhandensein finanzieller Ressourcen ist die Voraussetzung für die Schaffung personeller Ressourcen. Personelle Ressourcen können sich auf die zeitlichen Ressourcen auswirken, welche KlientInnen in Form von Betreuungstätigkeit durch GruppenleiterInnen zur Verfügung stehen.

5.10.3.1 Zufriedenheitskriterien der KlientInnen

Vermutet von KlientInnen wurde eine positive Auswirkung für diese durch die Anwesenheit ‚möglichst vieler‘ GruppenleiterInnen (vgl. GK4:Z49). Betont wurde die Wichtigkeit der ständigen Anwesenheit von GruppenleiterInnen in jedem Raum. Die ‚Mitbetreuung‘ einer Gruppe beispielsweise durch GruppenleiterInnen aus örtlich benachbarten Gruppen würde nicht dabei helfen, die nötige Struktur innerhalb einer Gruppe aufrecht zu erhalten (vgl. IK12:Z23).

5.10.3.2 Zufriedenheitskriterien der GruppenleiterInnen

Ein Kriterium für die Zufriedenheit von GruppenleiterInnen bezieht sich auf die dafür nötigen Personalressourcen, um Urlaube und Krankenstände von KollegInnen personell abzudecken (vgl. GM2:Z235). Zentral in diesem Zusammenhang ist eine rechtzeitige Information durch Vorgesetzte, ob ein anvisierter Urlaub, unter Berücksichtigung der Personalsituation, konsumiert werden kann oder nicht (vgl. IM4:Z54).

Für GruppenleiterInnen entsteht ein Gefühl von Zufriedenheit, wenn sie den Eindruck haben, sich allen KlientInnen gleichermaßen widmen zu können - und nicht auf Grund von Personalknappheit nur den ‚Lauten‘ (vgl.GM1:Z26). Ein Kriterium für Zufriedenheit liegt in einem hohen Betreuungsschlüssel, damit neben der KlientInnen-Betreuung die KlientInnen-Dokumentation oder Zielplanungsgespräche möglich sind (vgl. GM1:Z27).

[29] GM1, 16:38

5.10.3.3 Zusammenschau

MitarbeiterInnen beziehen die Personalsituation zum einen auf die Möglichkeit, eigene Bedürfnisse (z.B. Urlaub) erfüllen zu können. Andererseits wird das Erfüllen beruflicher Anforderungen im Zusammenhang mit personellen Ressourcen gesehen. Die (Un)Zufriedenheit von KlientInnen wird durch die (Nicht-) Anwesenheit von GruppenleiterInnen beeinflusst.

5.11 Entlohnung und Taschengeld

Mag.[a] Susanne Zierlinger

Das folgende Kapitel setzt sich mit der Entlohnung der MitarbeiterInnen und den Taschengeldmodalitäten der KlientInnen sowie deren Relevanz für die Zufriedenheit dieser beiden Gruppen auseinander.

5.11.1 Zufriedenheitskriterien der KlientInnen

„Die Gemeinheit ist ja im Prinzip, dass sie leben von uns."[30]

Die Entlohnung der KlientInnen in Werkstätten und Tagesstruktureinrichtungen ist auf Taschengeldbasis ausgerichtet. Dies ist zur Absicherung des Lebensunterhalts nicht ausreichend. Daher kommt es zur Auszahlung von Transferleistungen wie Familienbeihilfen, Sozialhilfeleistungen (in manchen Bundesländern), Waisenpensionen oder finanziellen Unterstützungsleistungen durch Angehörige (vgl. Wolfmayr 2013:86). Die interviewten Fördergeber rechtfertigen die Anwendung von Taschengeldmodalitäten als Schutz vor dem Verlust von Transferleistungen (vgl. IFSW:Z43).

Der FSW führt in seinen Richtlinien bei der Entlohnung der KlientInnen den Begriff der ‚Leistungsanerkennung' an (vgl. FSW 2014:8). Für mich stellt sich die Frage, wie passend die Verwendung des Begriffs ‚Leistungsanerkennung' sein kann. Vor allem, wenn man bedenkt, dass die Menschen mit Beeinträchtigung bei ihrer Tätigkeit in der Tagesstruktur ähnliche Arbeitszeiten wie die Gruppen-

[30] GK1, 35:06

leiterInnen aufweisen und eine dementsprechende Arbeitsleistung erbringen. Laut einer Erhebung aus dem Jahr 2010, in welcher eine Befragung aller österreichischen Werkstättenträger (157 Standorte) durchgeführt wurde, liegt die durchschnittliche *„Höhe des monatlichen Taschengeldes bei 65,24 €, (…) der Median liegt osterreichweit bei 54 €.“* (Koenig 2010:78) Die Höhe des Taschengelds liegt in Wien, nach der Erhebung von Koenig zwischen sieben und 100 Euro. Der Median beträgt 30 Euro (vgl. Koenig 2010:78). Ob bei diesen Geldbeträgen von einer ‚Leistungsanerkennung' gesprochen werden kann möchte ich an dieser Stelle bezweifeln. Verbunden mit den gegebenen Rahmenbedingungen und der Selbstdefinition der befragten KlientInnen und MitarbeiterInnen der ‚Leistungsanerkennung' als Taschengeld wird dieser Begriff in weiterer Folge Verwendung finden.

Die Entlohnung stellt für die KlientInnen ein Zufriedenheitskriterium dar. Das erhaltene Taschengeld wurde von ihnen aber als zu gering empfunden (vgl. GK1:Z27). Dies trägt zur Unzufriedenheit der KlientInnen bei. Anton Schmalhofer vom Dachverband der Wiener Sozialdienste äußerte sich hierzu und sieht in der Unzufriedenheit der KlientInnen Chancen, diese Struktur zu hinterfragen (vgl. IDV:Z32). Kritisch zu sehen sind aus meiner Sicht in diesem Zusammenhang die emanzipatorischen Möglichkeiten der KlientInnen. Für mich ist fraglich ob dieses Argument nicht eine einfache Möglichkeit ist, die Verantwortung für Veränderungen auf die Personengruppe zu übertragen, welche teilweise (noch) nicht über erforderliche Empowermentkompetenzen verfügt.

KlientInnen, welche bereits Erfahrungen auf dem ersten Arbeitsmarkt sammeln konnten, nahmen eine klare Abgrenzung zu ihrer früheren Tätigkeit vor (vgl. IK12:Z29). Aspekte des erlebten finanziellen Abstiegs und eine klare Unterscheidung von Taschengeld und Verdienst sprachen die KlientInnen hier an. Eine der befragten Personen äußerte sich wie folgt: „*Dort verdiene ich und hier bekomme ich nur Taschengeld“* (IK13, 9:00). Diese Ergebnisse zeigen die Bedeutung von Vergleichswerten für erlebte (Un)Zufriedenheit auf. Frühere berufliche Tätigkeit und Vergleiche mit dem sozialen Nahumfeld zeigen den Befragten auf, dass ihre erbrachte Wirtschaftsleistung und andere Arbeitsleistungen nicht für eine erfolgreiche gesellschaftliche Teilhabe ausreichen. Andere Be-

fragte wiederum scheinen sich mit der Taschengeldregelung arrangiert zu haben und gaben an, dass dieses Entlohnungssystem besser wäre ‚als gar nix zu bekommen' (vgl. GK4:Z11). Manche KlientInnen merkten an, sich mehr Entlohnung bzw. Taschengeld zu wünschen, aber mit der aktuellen Höhe zufrieden zu sein (vgl. GK6:Z110). Vielleicht zeigt diese Sichtweise auf, dass sich einige der befragten KlientInnen der prekären Situation von Betreuungseinrichtungen bewusst sind und daher bestimmte Rahmenbedingungen im Kauf nehmen. Eine weitere Frage, die sich stellt, ist welches Geldverständnis die Befragten besitzen, da Aussagen zur Höhe des 'Einkommens' nur auf Basis einer vorhandenen Finanzkompetenz wertbar sind. Die befragten KlientInnen gaben an, dass das Taschengeld abhängig von der jeweiligen Arbeitsleistung ist (vgl. GK2:Z28). Kritisiert wurde die Reduzierung des Taschengeldes bei Krankheit und Urlaub (vgl. GK6:Z108/111), aufgrund des Verhaltens (vgl. GK1:Z28) oder bei hohem Ausschuss bei der Produktproduktion (vgl. IK14:Z26). Die KlientInnen thematisierten, dass ihre Arbeitsleistung durch einen Verdienst auf Taschengeldbasis ausgenutzt wird (vgl. GK1:Z35). Diese genannten Aspekte tragen so zu Unzufriedenheitserleben der KlientInnen bei. Die befragten MitarbeiterInnen sprachen in ihrer Fremdwahrnehmung ebenfalls den vorhandenen Wunsch der KlientInnen, eine höhere Entlohnung bzw. Taschengeld zu bekommen, an (vgl. GM5:Z75), weiters wurde der Leistungsdruck bei vergleichsweise geringem Taschengeld angesprochen (vgl. IM4:Z64) was mit der Nennung der KlientInnen zur ‚Ausnutzung der Arbeitsleitung' verglichen werden kann. Die MitarbeiterInnen ‚forderten' eine höhere Entlohnung, wobei diese aber eher als Motivator identifiziert wurde (vgl. GM5:Z42).

5.11.2 Zufriedenheitskriterien der MitarbeiterInnen

> *„Es ist etwas, was ich gerne mache, um damit ganz klar mein Geld zu verdienen."*[31]

Das Entgelt und der damit verbundene Charakter von Erwerbsarbeit wird von den befragten MitarbeiterInnen wahrscheinlich auch deshalb als bedeutend

[31] GM2, 10:00

identifiziert, da die Erwerbstätigkeit den deutlichen Übergang von einem Kindes- in ein Erwachsenenalter markiert (vgl. Koenig 2014:268). Weiters schafft die Erwerbstätigkeit eine gesellschaftlich akzeptierte Mündigkeit und eine Abgrenzung von Randgruppen, welche aufgrund ihrer gesellschaftlich definierten Barrieren nicht an der Erwerbsgesellschaft partizipieren können (vgl. Waldschmidt 2012:38f). In den durchgeführten Interviews und in den Gruppendiskussionen wurde von den MitarbeiterInnen die Thematik des Verdienstes mehrmals erwähnt. Angesprochen wurde die Notwendigkeit einer beruflichen Tätigkeit, um sich damit den Lebensunterhalt verdienen zu können (vgl. IM1:Z53). Neben der Entlohnung hoben die befragten MitarbeiterInnen auch Aspekte wie die persönliche Qualifikation (siehe Kapitel 5.3.2) und den ‚Spaß` an der beruflichen Tätigkeit (siehe Kapitel 5.1.2) hervor. So kam es bei den Befragten zu diversen Wortmeldungen wie: *„Das Geld ist ehrlicher verdient als im Wirtschaftsbereich“* (GM2, 10:27), oder "*Wenn ich Geld verdienen will, wäre ich nicht da. Ich täte woanders sicher mehr verdienen als da."* (IM5, 34:35). Die angesprochene Möglichkeit eines höheren Verdienstes im Rahmen einer anderen Tätigkeit kann als Kritikpunkt am Entlohnungssystem und als Unzufriedenheitskriterium interpretiert werden. Weiters führten die MitarbeiterInnen die Übereinstimmung vertraglicher Entlohnungseinstufungen mit dem Aufgabenprofil an (vgl. GM1:Z30). Einige der befragten KlientInnen führten in ihrer Fremdwahrnehmung den Verdienst als bedeutend für die MitarbeiterInnen an (vgl. IK11:Z51), vorwiegend wurden aber andere Aspekte für die berufliche Tätigkeit genannt (siehe Kapitel 5.1.2).

5.11.3 Zusammenschau

Schubert geht in seinen Überlegungen davon aus, dass Arbeit für Personen mit und ohne Beeinträchtigung qualitativ gleiche Funktionen erfüllt, wobei er anmerkt, dass sich Unterschiede bezüglich der Prioritätensetzung bei den einzelnen Gruppen ergeben (vgl. Schubert 1996:511). Diese Überlegungen lassen sich durch unsere Erhebung bestätigen. Beide Befragungsgruppen maßen der Entlohnung ihrer Tätigkeit eine Bedeutung zu. Ist die Entlohnung für die MitarbeiterInnen der Hauptgrund einer beruflichen Tätigkeit nachzugehen, trifft dies

für die KlientInnen nicht im gleichen Ausmaß zu. Für diese stehen eher andere Aspekte im Vordergrund (siehe Kapitel 5.1.1). KlientInnen messen der Entlohnung vielleicht deshalb keine so große Bedeutung bei, weil gerade finanzielle Aspekte der Lebensführung bei vielen durch Institutionen, Angehörige oder eingesetzte SachwalterInnen fremdbestimmt werden. Bezogen auf Empowermentanliegen zeigt diese marginale Thematisierung, dass die KlientInnen für eine Teilhabemöglichkeit an der Gesellschaft in diesen Bereichen noch geschult, vielleicht sogar auf Dauer begleitet werden müssen.

5.12 Außendarstellung der Organisation

Mag.[a] Susanne Zierlinger

Reputation mit ihrer rationalen Dimension, die sich durch Wissen bzw. Wahrnehmung von einer Organisation erschließt, und ihrer irrationalen, emotionalen Dimension, die man einer Organisation entgegenbringt (vgl. Walter 2010:67), haben Bedeutung für ihre Außendarstellung. Das Image, als ein zunächst wertneutrales Bild einer Organisation, (vgl. Walter 2010:70f) ist ebenfalls relevant. Im sozialen Sektor haben Stakeholder mit Beziehungen zur Organisation (u.a. MitarbeiterInnen oder KlientInnen) sowie jene ohne Beziehung zu dieser (Gesellschaftsmitglieder, Medien) Einfluss auf ihre Reputation. Dies gilt auch für Stakeholder, die von Bedeutung werden könnten (u.a. mögliche Fördergeber oder Kooperationspartner) (vgl. Thießen 2011:45f). Darüber hinaus mag es nahe liegen, dass Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Gruppen gegeben sein können.

5.12.1 Zufriedenheitskriterien der MitarbeiterInnen

„Wir müssten am Image arbeiten (…)“[32]

Die Reputation der Organisation brachten die befragten MitarbeiterInnen von einer Außenperspektive zur Sprache. Aspekte der internen Reputationsarbeit durch sie selbst oder KlientInnen wurden in der Erhebung nicht angesprochen.

[32] IM4, 13:23

Die MitarbeiterInnen thematisierten zwar einen möglichen Zusammenhang von Reputation und Arbeitsplatzattraktivität für qualifizierte MitarbeiterInnen (vgl. GM1:Z29) sehen sich aber selbst nicht in einer Definitionsmacht für die Außendarstellung.

Zentrale Themen, welche die GruppenleiterInnen zur Außendarstellung der Organisation ansprachen sind zum einen auf ihr privates Umfeld bezogen. Thematisiert wurden das allgemeine Feedback zur Organisation (vgl. GM1:Z38) sowie Rückmeldungen zur Außenpräsenz der Organisation (z.B. Verkaufsstände) (vgl. IM4:Z29) aus dem privaten Umfeld. Dies macht deutlich, dass die MitarbeiterInnen stolz auf ihren Arbeitsplatz sein und ihre beruflichen Erfahrungen mit ihrem Umfeld teilen möchten. Diese Bedeutung von erlebten Kommunikationsbotschaften führt auch Walter (2010:67) an.

Zum anderen sprachen die MitarbeiterInnen allgemein als positiv erlebte Rückmeldungen aus der Gesellschaft als relevant für ihre Zufriedenheit an. Angeführt wurde die (positiv besetzte) Steigerung des Bekanntheitsgrades der Organisation (vgl. IM2:Z25). Für eine gelungene Öffentlichkeitsarbeit, führten die MitarbeiterInnen die Bedeutung der Imagefolder (vgl. IM4:Z30) und die positive Außenwahrnehmung der Organisation (vgl. GM1:Z38) an. Die Organisation, in welcher man tätig ist, sollte neben ihrem Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit auch einen positiv besetzten ’Begriff darstellen’. Bei der Bearbeitung von negativ erlebter Außenwahrnehmung sehen die MitarbeiterInnen die Organisationsleitung in der Pflicht Handlungen zu setzen, um Verbesserungen zu initiieren und ‚Versäumnisse’ aufzuholen (vgl. IM3:Z64).

Bezogen auf die gesellschaftliche Wahrnehmung der Organisation formulierten die MitarbeiterInnen ‚Forderungen nach einem Einklang dieser mit den vertretenen Zielen und Werten’ ihres Berufsfeldes (vgl. hierzu auch Hautzinger 2009:22). Sie brachten die Bedeutung der Innovation und des auf dem ’neuesten Stand’ Seins vor (vgl. IM3:Z64). Genannt wurden Aspekte einer lernenden Organisation (vgl. IM3:Z23) und die Anpassung der Struktur und Kultur an die sich verändernden Professionsanforderungen bezüglich der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigungen zur Sprache (vgl. GM1:Z27). Personen mit (lang-

jähriger) Berufserfahrung in diesem Arbeitsfeld können hier als ExpertInnen fungieren und mögliche Innovationsbeiträge zu diesem neuen KlientInnenverständnis, weg von HilfeempfängerInnen hin zu ExpertInnen in eigener Sache mit dem Wunsch nach Begleitung statt Betreuung, leisten. Sowohl dieser mögliche ExpertInnenstatus als auch das Wissen darum, in eine ´moderne´ Organisation eingebettet zu sein, kann zur Zufriedenheit der MitarbeiterInnen beitragen.

Die KlientInnen sprachen in der durchgeführten Erhebung die Thematik der Außendarstellung nicht an. Uninformiertheit und wahrscheinlich kaum vorhandene Konfrontation mit der Thematik der Reputation mögen ursächlich dafür sein. Diese Leerstelle kann aus meiner Sicht als Hinweis auf die Notwendigkeit einer Transparenzerhöhung gegenüber KlientInnen gewertet werden. Vor allem wenn der KundInnenbegriff vertreten werden möchte, sollten die KlientInnen die Möglichkeit haben, basierend auf den dafür nötigen Informationen, ihre Arbeitgeber- oder Dienstleisterentscheidungen treffen zu können. Das weitgehende Fehlen flächendeckender Auswahlmöglichkeiten bremst diese Entwicklung noch aus. Einen Aspekt, welchen es ebenfalls zu beachten gilt, ist, dass die KlientInnen durch ihre Arbeitsleistung bei der Reputationsgestaltung ebenfalls mitwirken. Sie sollten sich diesen Anforderungen und dem damit verbundenen Handlungsspielraum bewusst sein bzw. sollte ihnen dieser bewusst gemacht werden.

5.13 Conclusio zu den extrahierten Zufriedenheitsdimensionen

Mag.[a] Birgit Janker; Carmen Mürzl, BA; Mag.[a] Susanne Zierlinger

Durch die Befragung der MitarbeiterInnen und KlientInnen ließen sich mehrere Zufriedenheitsdimensionen identifizieren, welche sich aus einzelnen Zufriedenheitskriterien zusammensetzen. Die bei der Erhebung thematisierten Dimensionen Entlohnung und Taschengeld, Ressourcen, Sozialkontakte und Beziehungen, Tätigkeiten, Aus- und Fortbildung, Transparenz und Feedback, Stress und belastende Faktoren, Außendarstellung sowie Beteiligung finden sich bei den von uns eingesehenen Zufriedenheitserhebungen anderer Tagesstrukturen ebenfalls (vgl. ZATM:Z6, ZATK:Z9). Auch die ´klassischen Dimensionen´ in Zu-

friedenheitserhebungen (vgl. Neuberger / Allerbeck 1978:35) finden sich in unseren Ergebnissen wieder. Die Zufriedenheitsdimension `Entwicklung` (vgl. Neuberger / Allerbeck 1978:35) und `Aufstiegsmöglichkeiten` (vgl. Fischer 1989:124) wurden in unserer Erhebung nicht genannt. Es zeigt sich eine notwendige Erweiterung der ´klassischen Zufriedenheitsdimensionen´ sowie eine Priorisierung verschiedener Dimensionen im Bereich Tagesstruktur bei den MitarbeiterInnen und KlientInnen. Dies verlangt eine theoretische Bearbeitung für den jeweiligen Arbeits- bzw. Tätigkeitsbereich. Diesbezüglich empfehlen sich die MitarbeiterInnen und KlientInnen als PartnerInnen für die Erstellung ‚passender' Zufriedenheitsdimensionen.

Die Beweggründe für die Arbeitsplatzwahl der MitarbeiterInnen bzw. den Besuch der Tagesstruktur der KlientInnen finden in den von uns eingesehenen Zufriedenheitserhebungen keine Berücksichtigung (vgl. ZATK:Z8, ZATM:Z4), zeigen sich in unserer Erhebung aber als relevanter Einflussfaktor für die (Un)Zufriedenheit. Daher sollte eine entsprechende theoretische Auseinandersetzung diesbezüglich verstärkt stattfinden. Zentrale Beweggründe für die Arbeitsplatzwahl der MitarbeiterInnen bzw. den Besuch in der Tagesstruktur der KlientInnen waren Beschäftigung, Spaß und Sozialkontakte.

Hinsichtlich der Betreuungstätigkeit, welche die MitarbeiterInnen den KlientInnen gegenüber als Leistung erbringen, hatten beide Gruppen unterschiedliche Auffassungen. KlientInnen sahen in arbeitsnahen Tätigkeiten das konstitutive Merkmal von Tagesstruktur. In Folge dessen brachten sie den Hauptteil der Aufgaben von GruppenleiterInnen in einen Zusammenhang mit diesen Tätigkeiten. In zweiter Linie sahen KlientInnen die Aufgaben von GruppenleiterInnen in der personenbezogenen ‚Betreuung'. MitarbeiterInnen hingegen beschrieben ihre Hauptaufgabe in psychosozialen Aspekten von ‚Betreuung'.

Die Arbeit der MitarbeiterInnen zeichnete sich durch verschiedene Haltungen den KlientInnen gegenüber aus. Diese zeigten sich als bedeutende Dimension hinsichtlich des (Un)Zufriedenheitserlebens der MitarbeiterInnen in der Tagesstruktur und hat Einfluss auf die Erwartungen der befragten MitarbeiterInnen.

Unsere Erhebung zeigt die Bedeutung von Beziehungen und Sozialkontakten als Zufriedenheitsdimension für alle KlientInnen und MitarbeiterInnen. Ein ‚positiv erlebter Umgang', ‚Miteinanderauskommen', Gespräche und die arbeitsbezogene Zusammenarbeit sind zentrale Zufriedenheitskriterien in allen Beziehungskonstellationen. Es wurde sichtbar, dass Sozialkontakte und Beziehungen unter den KlientInnen für diese selbst eine zentrale Rolle hinsichtlich ihrer (Un)Zufriedenheit spielen. Auch ihr Kontakt zur Organisationsleitung wurde von den KlientInnen angesprochen. In den von uns eingesehenen Zufriedenheitserhebungen anderer Tagesstrukturen wurden der Kontakt von KlientInnen untereinander und ihr Kontakt mit der Organisationsleitung nicht thematisiert (vgl. ZATK:Z8) Bei den eingesehenen Zufriedenheitserhebungen bei MitarbeiterInnen finden sich keine Fragen zur Beziehung der MitarbeiterInnen zu den KlientInnen (vgl. ZATM:Z4). Unsere Ergebnisse zeigen die große Bedeutung der Person des Gruppenleiters bzw. der Gruppenleiterin für die KlientInnen gegenüber deren beruflicher Funktion. Diesbezüglich empfehlen wir diese Tatsache in der Ausbildung zu berücksichtigen. Obwohl die MitarbeiterInnen Aus- und Fortbildung als Zufriedenheitsdimension formulierten, schätzen sie ihre persönlichen Eigenschaften als wichtiger für die direkte Betreuungsarbeit ein als ihre durch Ausbildung erworbenen Qualifikationen.

Beteiligung ist eine weitere Zufriedenheitsdimension. Die Umsetzung ihrer Wünsche und Ideen hat für die MitarbeiterInnen und KlientInnen Priorität. Daraus geht hervor, dass es in Organisationen klar definiert und kommuniziert werden muss, welche Beteiligungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume es gibt: Steht Mitsprache im Vordergrund oder geht es um Mitentscheidung?

Die KlientInnen übertragen in ihren Erwartungen, die Verantwortung für alle Abläufe in der Tagesstruktur an die MitarbeiterInnen. Einen (Un)Zufriedenheitsaspekt stellte damit die Transparenz hinsichtlich Angeboten und Zuständigkeiten dar. Von den MitarbeiterInnen und KlientInnen wurden in diesem Zusammenhang ein funktionierender Informationsfluss sowie wertschätzende Kommunikation und konstruktives Feedback genannt.

Eine weitere Zufriedenheitsdimension umfasst Erfolgserlebnisse bei MitarbeiterInnen und KlientInnen. Dies ist ein Aspekt, welcher sich in von uns eingesehenen Zufriedenheitserhebungen anderer Tagesstrukturen nicht findet (vgl. ZATM:Z4, ZATK:Z8). Erfolg zeigte sich für die MitarbeiterInnen und die KlientInnen in gelungener Arbeit. Die MitarbeiterInnen machen, so zeigen unsere Ergebnisse, ihre Erfolgserlebnisse von den KlientInnen abhängig. Die KlientInnen definierten ihre Erfolge hingegen über Leistungen im Hinblick auf arbeitsnahe Tätigkeiten. Eine notwendige Auseinandersetzung mit Erfolgserlebnissen von MitarbeiterInnen und KlientInnen im Sozialbereich erscheint durch unsere Erhebung bedeutsam, beispielsweise hinsichtlich subjektiver Erfolgsdefinitionen und der Fragestellung: ‚Was ist Erfolg im Sozialbereich?'

Tätigkeiten abseits der direkten Betreuungsarbeit nahmen die befragten GruppenleiterInnen als belastend, im Sinne von Stress, wahr. Diese tragen zu ihrer Unzufriedenheit bei. Demgegenüber definierten die KlientInnen die Betreuungsarbeit als belastenden Faktor für die MitarbeiterInnen. Da sich die Tagesstruktur als geschützter Rahmen positioniert, werden Aspekte von Belastungsfaktoren für KlientInnen in theoretischen Überlegungen ausgeklammert. Unsere Ergebnisse zeigen, dass Belastungen wie Stress oder Konflikte bei KlientInnen vorhanden sind und aus diesem Grund einer theoretischen Bearbeitung bedürfen.

(Un)Zufriedenheit steht in Zusammenhang mit personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen. Diese Ressourcenthematik sprachen die MitarbeiterInnen an. Die Verantwortung dafür trägt aus ihrer Sicht die Organisation und beeinflusst ihre (Un)Zufriedenheit.

Bezogen auf die Außendarstellung der Organisation gaben die MitarbeiterInnen an, diese nicht beeinflussen zu können. Von den KlientInnen wurde die Außendarstellung nicht thematisiert.

Neben den Selbsteinschätzungen wurden die KlientInnen und MitarbeiterInnen gebeten, Fremdeinschätzungen für die jeweilige andere Erhebungspopulation vorzunehmen. Die Fremdeinschätzungen deckten sich in einer Mehrzahl der

Zufriedenheitsdimensionen mit den Selbstbildern. In manchen Dimensionen, z.B. Entlohnung und Taschengeld oder Beweggründe für die Arbeitsplatzwahl bzw. den Tagesstrukturbesuch, ergaben sich Widersprüche. Einige Fragen zu Fremdeinschätzungen beantworteten die KlientInnen nicht. Als Erklärungsaspekte könnten Schwierigkeiten bei der abstrakten Einfühlung in andere Denkperspektiven oder eine nicht stattgefundene Auseinandersetzung mit diesen Thematiken herangezogen werden.

In der durchgeführten Erhebung zeigten sich neben einzelnen Übereinstimmungen zwischen der Gruppe der MitarbeiterInnen und jener der KlientInnen Widersprüche. Die KlientInnen benannten die arbeitsnahen Tätigkeiten als wichtig für ihre (Un)Zufriedenheit. Im Gegensatz dazu sahen die MitarbeiterInnen die Dominanz von arbeitsnahen Tätigkeiten in der Tagesstruktur kritisch z.B. hinsichtlich der geringen Leistungsanerkennung gegenüber den KlientInnen. Diese stellte für die KlientInnen keinen wichtigen Beweggrund für den Besuch der Tagesstruktur dar. Die MitarbeiterInnen hingegen sprachen in diesem Zusammenhang von einem motivierenden Faktor. Die eigene Entlohnung ist für die MitarbeiterInnen nicht ausschlaggebend für ihre (Un)Zufriedenheit, auch wenn sie den geringeren Verdienst im Vergleich zu anderen Berufssparten ansprachen.

Die im Kapitel 2.3 angeführte Zufriedenheitsdefinition bestätigte sich in den Ergebnissen unserer Erhebung in Teilbereichen. Der sektorale Zustand von Zufriedenheit bejaht sich durch die Erhebung. Beide Gruppen zeigten sowohl Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsmomente in ihrem Arbeitsalltag auf. Die Ergebnisse machten Übereinstimmungen der Befragten in einzelnen Zufriedenheitsdimensionen deutlich. So definierten alle befragten KlientInnen mit Vorerfahrungen am ersten Arbeitsmarkt einstimmig den geschützten Rahmen in der Tagesstruktur als positiv. Auch Dimensionen der Transparenz und der Beteiligungsmöglichkeit sowie die Bedeutung von Sozialkontakten thematisierten befragte Personen mehrfach in ihrer Bedeutung. Die in Teilbereichen aufgetretenen Unterschiede in der Fremd- und Selbstwahrnehmung zeigen die Abhängigkeit von Normen und Wertvorstellungen auf. Auch die unterschiedlichen Ergebnisse der einzelnen Befragungsgruppen bilden die Bedeutung von Wünschen

und Erwartungen auf das Zufriedenheitserleben ab. Die Auseinandersetzung mit Zufriedenheitserhebungen anderer Tagesstrukturen, unsere Ergebnisse, sowie die Anforderung an ein passgenaues Befragungssetting unserer durchgeführten Erhebung machen die Bedeutung von geeigneten Erhebungsinstrumenten deutlich. Außerdem zeigten die spezifischen Befragungsschwerpunkte die individuellen Besonderheiten der einzelnen Handlungsfelder in der Sozialen Arbeit auf.

Eine zusammenfassende Darstellung der Zufriedenheitsdimensionen findet sich in einer Tabelle im Anhang (6).

5.14 KlientInnenzufriedenheit – erstrebenswert oder kontraproduktiv?

Mag.[a] Birgit Janker

Ein Verständnis sozialer Dienste kann in der Befähigung von KlientInnen zu einem unabhängigen Leben gesehen werden (vgl. Braun 2004:36). Auf diesem Gedanken gründen aus unserer Sicht Überlegungen, welche die Sinnhaftigkeit von KlientInnenzufriedenheit in Frage stellen. Ziel sozialer Dienste soll *nicht* sein, KlientInnen an sich zu binden (vgl. Braun 2004:36). Anknüpfend daran, könnte in der Unzufriedenheit der KlientInnen mit sozialen Diensten (beispielsweise Tagesstrukturen) ein effektives Mittel gesehen werden, um ihre dauerhafte Bindung an diese zu vermeiden. Dieser Logik folgend wird Unzufriedenheit positiv, im Sinne eines ‚Motors' für Entwicklung, bewertet. Demnach müssten folgende Fragen berücksichtigt werden: Sollen KlientInnen mit sozialen Diensten zufrieden sein? Sollen soziale Dienste KlientInnen unzufrieden machen?

Diese Überlegungen mögen einerseits nachvollziehbar klingen. Andererseits ist aus unserer Sicht kritisch zu prüfen, inwieweit sich dieser Anspruch bezogen auf KlientInnen von Tagesstrukturen umlegen lässt. Hinsichtlich Menschen mit Beeinträchtigungen ist deren Angewiesenheit auf (professionelle) Unterstützung, voraussichtlich ihr Leben lang, zu bedenken. Dennoch lohnt sich aus unserer Sicht ein Nachdenken über mögliche positive Auswirkungen von Unzufriedenheit der KlientInnen in Tagesstrukturen. Unzufriedenheit könnte schließ-

lich als vorübergehender (notwendiger) Zustand auf dem Weg zur Zufriedenheit gesehen werden.

5.14.1 Unzufrieden… und dann?

Die Überlegung, Unzufriedenheit von KlientInnen zu nutzen, um damit eine kürzere Verweildauer dieser im System Tagesstruktur zu erreichen, könnte auf eine Inklusion am ersten Arbeitsmarkt abzielen. Dieser Zusammenhang soll nun kritisch hinterfragt werden. An dieser Stelle wird der Gedanke, dass aus unserer Sicht Menschen mit Beeinträchtigungen aktuell nur wenige Alternativen abseits von Tagesstrukturen haben, ausgeklammert (siehe Kapitel 6.3).

Koenig (2014:327) verweist auf das Potential *„(…) bewusst wahrgenommener und reflexiv verarbeiteter struktureller Grenzen (…) als motivationale Basis (…)“* für die Entwicklung neuer *„Identitätsentwürfe“.* Anders gesagt: Unzufriedenheit mit bestimmten Gegebenheiten kann Entwicklungen auslösen. Hinsichtlich der KlientInnen in der Tagesstruktur bedeutet dies aus unserer Sicht jedoch nicht unbedingt einen Kausalzusammenhang zwischen der Unzufriedenheit von KlientInnen und einer Inklusion am ersten Arbeitsmarkt. Entwicklung kann schließlich unterschiedliche Bereiche des Lebens betreffen. Den Ergebnissen Koenigs Studie (2014:327) zufolge ist der Bereich ‚Arbeit', der aus reiner Eigeninitiative heraus am schwersten zu beeinflussende Lebensbereich. Koenig untersuchte anhand der Biografie von Menschen mit intellektueller Beeinträchtigung die Auswirkungen des (Nicht)Vorhandenseins des *„Identitätsziels Erwerbsarbeit“* (Koenig 2014:327) auf die Identitätsentwicklung. Nicht alle Menschen mit Beeinträchtigungen haben nach Abschluss der Schule eine Erwerbsarbeit als Ziel, was unterschiedliche Gründe haben kann. Koenig identifiziert drei Gruppen von KlientInnen: jene, wo Erwerbsarbeit Identitätsziel ist, jene, in der Erwerbsarbeit kein Ziel ist und jene, wo Erwerbsarbeit zuerst kein Ziel war und auf Grund unterschiedlicher Erfahrungen zum ‚Identitätsprojekt' geworden ist. Daher kann unserer Einschätzung nach davon ausgegangen werden, dass in Tagesstrukturen KlientInnen anzutreffen sind, die einer der drei Gruppen zuzuordnen sind. Gespräche mit KlientInnen im Rahmen unserer Erhebung zeig-

ten ebenfalls ein heterogenes Bild. Einerseits handelte es sich um Menschen, die am ersten Arbeitsmarkt aus unterschiedlichen Gründen ‚überflüssig' wurden oder den Anforderungen nicht mehr entsprechen konnten. Andererseits sprachen wir mit Personen, für die ihre Beschäftigung in der Tagesstruktur der sogenannten ‚Normalität' entspricht, die nichts Anderes kennen und keine andere Perspektive zu haben scheinen.

Auf Grund der Heterogenität der KlientInnen lässt sich die Frage, ob diese mit der Tagesstruktur zufrieden sein sollen, nicht pauschal beantworten. Handelt es sich um KlientInnen, die als Identitätsziel Erwerbsarbeit verfolgen, könnte ‚zu viel' Zufriedenheit mit der Tagesstruktur kontraproduktiv in Bezug auf eine Umsetzung ihres Ziels hinsichtlich einer Beschäftigung außerhalb der Tagesstruktur wirken. Andererseits gibt es KlientInnen, bei denen Erwerbsarbeit bereits früher Teil ihres Lebens war. Diese vom ersten Arbeitsmarkt ‚Ausgeschiedenen' sehen in der Tagesstruktur, oft nach jahrelanger Arbeitslosigkeit, eine letzte Möglichkeit für Beschäftigung. Aus unserer Sicht wäre es zynisch, diese Menschen gegen ihren Willen wieder in Richtung des ersten Arbeitsmarkts zu drängen. Möglicherweise sind diese KlientInnen in der Tagesstruktur auf Grund der Rahmenbedingungen ‚zufrieden'. Dies sollte aus unserer Sicht respektiert werden. Bei KlientInnen, die Erwerbsarbeit nie als Ziel hatten, könnte sich dies auf Grund von Sozialkontakten, der Emanzipation von Institutionen und / oder Familie sowie durch eine aktive Neuverhandlung gesellschaftlicher Zuschreibungen (vgl. Koenig 2014: 341) ändern. Eine Folge dieses Prozesses könnte im Wunsch, einer Erwerbsarbeit nachzugehen, liegen. Diesbezüglich wäre es die Aufgabe von MitarbeiterInnen in Tagesstrukturen, mögliche Veränderungswünsche von KlientInnen zu unterstützen. Den Ergebnissen Koenigs zufolge liegt genau hier das Problem, da die Unterstützung aus seiner Sicht in einem strukturell engen Rahmen bleiben würde (vgl. Koenig 2014:340).

Interessant in Bezug auf die Erhebung von KlientInnenzufriedenheit in der Tagesstruktur ist nicht nur die Frage, ob KlientInnen zufrieden oder unzufrieden sein sollen. Vielmehr sollte geklärt werden, ob es Ziel bzw. Auftrag einer Tagesstruktur sein soll, diese Dienstleistung nach den Wünschen und Vorstellungen von KlientInnen auszurichten. Die Klärung dieser Frage empfiehlt sich vor

dem Hintergrund des zunehmenden Anspruchs der Mitsprache von KlientInnen im Rahmen der Behindertenhilfe. Ein verstärktes Eingehen auf KlientInnen-Wünsche könnte unserer Einschätzung nach eine Individualisierung des Angebotes der Tagesstrukturen mit sich bringen. Dies könnte wiederum mit einem Bedarf nach mehr (finanziellen) Ressourcen einhergehen.

5.14.2 Unzufriedenheit als konstruktive Kraft

Unzufriedenheit als ‚treibende Kraft' für Weiterentwicklung muss unserer Meinung nach nicht unbedingt zu dem Ergebnis führen, eine Arbeit am ersten Arbeitsmarkt zu bekommen. Es gibt aus unserer Sicht noch andere positive Wirkungen von Unzufriedenheit. Unzufriedenheit als ‚Motor' für Entwicklung könnte aus unserer Sicht mit dem Empowerment-Gedanken in Verbindung gebracht werden. Demzufolge müssten Menschen mit Beeinträchtigungen dabei begleitet werden, ihre Unzufriedenheit (beispielsweise bezogen auf die Tagesstruktur) in sich zu orten, diese Empfindung zu benennen, zu artikulieren und Handlungsschritte daraus abzuleiten. Handlungsschritte könnten beispielsweise darin liegen, innerhalb der Tagesstruktur in eine andere Gruppe zu wechseln, zukünftig eine andere Tagesstruktur zu besuchen oder den Versuch zu wagen, mit Hilfe einer Maßnahme der Arbeitsintegration aus dem ‚System Tagesstruktur' auszusteigen. Soll im Rahmen von Tagesstrukturen Unzufriedenheit von KlientInnen konstruktiv genutzt werden, muss der Unzufriedenheit Raum gegeben werden. Erst dadurch wird sie bearbeitbar. Hingewiesen sei auf die Möglichkeit von Spannungsfeldern, entstehend durch einen möglichen Widerspruch von organisationalen und Interessen von KlientInnen (siehe Kapitel 6.1).

Im Anspruch, die UN-Behindertenrechtskonvention in Bezug auf Arbeit umzusetzen, könnte aus unserer Sicht ein Anknüpfungspunkt für eine positive Bewertung von Unzufriedenheit bei KlientInnen in der Tagesstruktur gesehen werden. Durch die Bestärkung von KlientInnen-Unzufriedenheit hinsichtlich des ‚Systems Tagesstruktur' könnten die Forderungen der UN-Behindertenrechtskonvention auf eine breitere argumentative Basis gestellt

werden. Dies könnte möglicherweise zu mehr Druck bei den verantwortlichen Stellen führen.

5.14.3 Entwicklung durch personenzentrierte Settings

Um nicht den Eindruck zu erwecken, in erlebter Unzufriedenheit den einzigen Weg für Entwicklung zu sehen, seien an dieser Stelle noch andere Gedanken skizziert. Die Entwicklung von Menschen mit intellektueller Beeinträchtigung kann aus der Sicht von Senckel (2006a) durch *„entwicklungsfreundliche“* Beziehungsangebote angestoßen werden. Die Überlegungen beziehen sich auf eine Form der Beziehungsgestaltung, bei *„(…) der sich die beteiligten Personen wohl fühlen (…)“* und dabei die Entwicklung der Persönlichkeit gefördert wird (Senckel 2006b:18). Pörtner (2007:41) verweist ebenso auf die entwicklungsfördernde Wirkung eines personenzentrierten Ansatzes (siehe Kapitel 5.4.1). Unserer Interpretation nach könnte in einer personenzentrierten Haltung eine für die Betroffenen gewinnbringende Möglichkeit gesehen werden, Empfindungen von Unzufriedenheit zu bearbeiten.

5.14.4 Conclusio

Unzufriedenheit als ‚treibende Kraft‘ zu sehen, um bei KlientInnen in Tagesstrukturen Entwicklungen anzustoßen, hat aus unserer Sicht eine Berechtigung. Damit Unzufriedenheit zur Weiterentwicklung führen kann, müssen einige Bedingungen erfüllt sein. Erstens ist es nötig, der Unzufriedenheit von KlientInnen Raum zu geben, ohne sofort von außen mit Interventionen zu reagieren, die auf Beseitigung dieser abzielen. Von Seiten der KlientInnen ist zweitens die Fähigkeit zu einer reflexiven Auseinandersetzung nötig, damit Gefühle von Unzufriedenheit produktiv genutzt werden können. ProfessionistInnen könnten aus unserer Sicht dabei eine unterstützende Funktion einnehmen. Denkbar wäre auch die Möglichkeit, dass Unzufriedenheit nicht zu einer Entwicklung beiträgt und Menschen in ihrer Unzufriedenheit verhaftet bleiben. Andererseits liegt nicht nur in der Wandlung von Unzufriedenheit ein Potential für Entwicklung. Personen-

zentrierte Ansätze, wie beispielsweise eine entwicklungsfreundliche Beziehungsgestaltung, können ebenso Entwicklungen anstoßen.

Entwicklungen können verschiedene Lebensbereiche betreffen. Aus unserer Sicht ist daher kein Kausalzusammenhang zwischen Unzufriedenheit von KlientInnen in / mit der Tagesstruktur und der Inklusion am ersten Arbeitsmarkt möglich. Wie sehr die Tagesstruktur eine ‚Wohlfühlzone' im Sinne von Zufriedenheit darstellen soll, hängt davon ab, ob Erwerbsarbeit ein Identitätsziel von KlientInnen darstellt oder nicht. Haben KlientInnen den Wunsch, einer Erwerbsarbeit nachzugehen, könnte ihre Unzufriedenheit als ‚Hilfsmittel' im Sinne von Motivation gesehen werden. Dies gilt aus unserer Sicht nicht für alle KlientInnen in der Tagesstruktur, weshalb ein differenzierter Blick nötig ist.

Unzufriedenheit von KlientInnen kann für Empowerment-Prozesse genutzt werden. Dies könnte den Bereich der Mitbestimmung von KlientInnen bei der Gestaltung von Tagesstrukturen betreffen. Forderungen der UN-Behindertenrechtskonvention könnten durch die Unzufriedenheit von KlientInnen auf einer breiteren Basis transportiert werden.

5.15 Empfehlungen für die Durchführung von Zufriedenheitserhebungen

Mag.[a] Birgit Janker; Carmen Mürzl, BA; Mag.[a] Susanne Zierlinger

Welche Bedeutung können die Ergebnisse unserer Erhebung für Trägerorganisationen von Tagesstrukturen haben? Die von uns aufgezeigten Zufriedenheitsdimensionen mit den darin enthaltenen Zufriedenheitskriterien spiegeln die subjektive Perspektive von KlientInnen und MitarbeiterInnen wider. Deshalb können sie für Zufriedenheitserhebungen mit einem Fokus auf Humanziele (siehe Kapitel 3) eine Orientierung darstellen. Die folgenden Empfehlungen leiten sich einerseits von den Ergebnissen unserer Erhebung ab, andererseits beruhen sie auf Erfahrungen aus dem Erhebungsprozess selbst. Wir geben Empfehlungen für Organisationen ab, die sich auf die ‚Jagd' nach Erkenntnissen oder Auskünften bezüglich der Zufriedenheit ihrer MitarbeiterInnen und KlientInnen begeben wollen.

5.15.1 Zufriedenheitserhebungen bei KlientInnen

5.15.1.1 WOZU die Durchführung von Zufriedenheitserhebungen?

Wir empfehlen Organisationen einen Reflexionsprozess im Vorfeld einer Zufriedenheitserhebung, um das Ziel der Erhebung zu klären. Eine mögliche Absicht könnte darin liegen, den Rahmen einer Tagesstruktur in Frage zu stellen. KlientInnen werden in diesem Sinne hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit der Art und Weise, wie eine Tagesstruktur gestaltet ist, befragt. Berücksichtigt werden muss bei der Auswertung die mögliche Tatsache, wonach es KlientInnen geben könnte, welche nur die eine Tagesstruktur kennen und keine Vergleichsmöglichkeiten besitzen. Eine andere Intention kann darin bestehen, die Zufriedenheit von KlientInnen bezogen auf die Art und Weise, wie die Rahmenbedingungen einer Tagesstruktur umgesetzt werden, zu erheben. Voraussetzung bei dieser Variante ist das Wissen der KlientInnen um diese Rahmenbedingungen. Diese müssen den KlientInnen transparent gemacht werden. Dies bringt einen Abgleich der Erwartungen von KlientInnen mit der Realität, an welche eine Tagesstruktur gebunden ist. Nur wenn KlientInnen wissen, was z.B. die von der Organisation definierten Aufgaben von GruppenleiterInnen sind, können sie gefragt werden, ob sie mit der Umsetzung der definierten Aufgaben zufrieden sind. Eine weitere Intention von Zufriedenheitserhebungen kann in der Beteiligung von KlientInnen an organisationalen Veränderungsprozessen sein. Den KlientInnen wird damit signalisiert, dass ihre Meinung wichtig ist und neue Angebote könnten entstehen. Damit könnten Zufriedenheitserhebungen einen Mehrwert für die KlientInnen bringen. Wiederum ein anderes Ziel von Zufriedenheitserhebungen kann in der Vergleichbarkeit der Leistungen von Tagesstruktur liegen. In diesem Fall würde die Zufriedenheit von KlientInnen mit beispielsweise einer guten Qualität gleichgesetzt werden. Dies könnte dem Interesse von Fördergebern entsprechen. Vergleichsmöglichkeiten unterschiedlicher Tagesstrukturangebote wären aus KlientInnen-Perspektive dann sinnvoll, wenn sie den Zugang zu diesen Daten hätten und realistische Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Tagesstrukturplätzen vorhanden wären. Aus derzeitiger Sicht ist dies nicht gegeben. In diesem Zusammenhang müsste der Frage nachgegangen werden, in wieweit KlientInnenzufriedenheit ein Indikator für Qualität sein kann.

5.15.1.2 WER soll die Zufriedenheitserhebungen durchführen?

Zur Vermeidung von Beeinflussungen und zur Sicherstellung von Anonymität empfehlen sich bei der Durchführung von Zufriedenheitserhebungen externe Stellen. Beispielsweise können Zufriedenheitserhebungen bei KlientInnen von organisationsunabhängigen Selbstvertretervereinigungen durchgeführt werden. Aus diesem Grund sehen wir Zufriedenheitserhebungen im Rahmen von Zielplanungsgesprächen kritisch.

Für die Zufriedenheitserhebungen bei KlientInnen empfehlen wir geschultes Personal. Werden KlientInnen als ExpertInnen in eigener Sache wahrgenommen, könnte die Peergroup für die Durchführung von Erhebungen herangezogen werden, z.B. SelbstvertreterInnen oder GruppensprecherInnen.

5.15.1.3 WIE sollen die Zufriedenheitserhebungen gestaltet sein?

Die Erhebungsmethode und die damit verbundenen Rahmenbedingungen sollten an die Bedürfnisse der KlientInnen angepasst werden. Beispielsweise Ruhe, eine eigener, ungestörter Erhebungsort sowie die zeitliche Orientierung an den Bedürfnissen der KlientInnen zeigten sich in unserer Erhebung als wichtige Aspekte. Damit kann Überforderung entgegengewirkt werden. Bei Erhebungen der KlientInnenzufriedenheit soll zusätzlich auf eine einfache Sprache und etwaige Assistenzleistungen geachtet werden. Wenn KlientInnen über keine bzw. geringe Lesekompetenzen verfügen, sind Zufriedenheitserhebungen in Fragebogenform aus unserer Sicht nicht empfehlenswert.

Wenn Organisationen Menschen mit schweren Beeinträchtigungen in Zufriedenheitserhebungen miteinbeziehen möchten, müssen die Methoden der Erhebung unter Rücksichtnahme auf benötigte Unterstützungsleistungen sowie Kommunikations- oder Verständnisfähigkeiten eingesetzt werden. Möglichkeiten dafür könnten teilnehmende Beobachtungen oder Stellvertreterbefragungen (vgl. Rechberg 2010:20) sein, beispielsweise die Befragung von Angehörigen, Freunden oder Bezugsbetreuungspersonen. Diesbezüglich wird jedoch das Risiko eingegangen, die Meinung dieser Personen abzubilden und nicht die der Betroffenen. Einrichtungsfremde ProfessionistInnen könnten Unterstützungsleistungen anbieten, um den KlientInnen die Teilnahme an Zufriedenheitserhe-

bungen zu ermöglichen und sie vor Manipulation zu schützen. Außerdem sind mündliche Befragungen oder Gruppendiskussionen mit unterstützter Kommunikation, z.B. bildlicher Darstellungen, zu empfehlen. Krönes (1998:78) empfiehlt den Bezug auf ethische und fachliche Grundsätze, falls die KlientInnen nicht zur Äußerung ihrer Wünsche in der Lage sind.

Wenn davon ausgegangen wird, dass nicht alle KlientInnen gewohnt sind, nach ihrer Meinung gefragt zu werden, empfiehlt sich im Vorfeld eine Sensibilisierung zum Thema Zufriedenheit, beispielsweise in Form eines ‚Zufriedenheitsmonats' in der Tagesstruktur, in dem die KlientInnen Workshops zum Thema (Un)Zufriedenheit besuchen. Die daraus resultierenden Ergebnisse sind nicht vergleichbar, aber Wünsche und Vorschläge von KlientInnen könnten durch diese Form abgebildet werden. Dieses Vorgehen könnte auch eine Einstimmung bzw. Vorbereitung auf Zufriedenheitserhebungen sein.

5.15.2 Zufriedenheitserhebungen bei MitarbeiterInnen

5.15.2.1 WOZU die Durchführung von Zufriedenheitserhebungen?

Wir empfehlen im Vorfeld einer Zufriedenheitserhebung eine Auseinandersetzung mit dem Zweck dieser, z.B. Beteiligung der MitarbeiterInnen oder ihnen die Möglichkeit zu geben, Wünsche, Anregungen, Kritik zu äußern. Die Erhebungsmethode muss auf das Ziel einer Erhebung abgestimmt werden. Zufriedenheitserhebungen bei MitarbeiterInnen können als Instrument für die Organisationsentwicklung oder als Beteiligungsmöglichkeit der Angestellten gesehen werden. Die MitarbeiterInnen nehmen den Status von ExpertInnen ein und können an Weiterentwicklung und Veränderung mitwirken. Das Aufzeigen von Unzufriedenheit, Problemen, aber auch Wünschen der MitarbeiterInnen ist dadurch möglich. Es muss eine Auseinandersetzung damit stattfinden, für wen Veränderungen erzielt werden sollen, z.B. für die Organisation, den Fördergeber, die MitarbeiterInnen oder die KlientInnen. Wenn durch Zufriedenheitserhebungen ein Mehrwert für die MitarbeiterInnen erreicht werden soll, müssen aus den Ergebnissen Handlungsschritte resultieren, z.B. die Veränderungen von Rahmenbedingungen.

5.15.2.2 WER soll die Zufriedenheitserhebungen durchführen?

In unserer Erhebung wurde ersichtlich, dass sich die MitarbeiterInnen durch unsere Position als organisationsfremde Personen in den Interviews und Gruppendiskussionen offen in Bezug auf ihre Aussagen zeigten. Die Zusicherung einer Anonymisierung ihrer Daten in der Ergebnisdarstellung war für sie ein wichtiger Aspekt. Aus diesen Erfahrungen resultiert die Empfehlung, die Durchführung von Zufriedenheitserhebungen durch externe Stellen, z.B. die Arbeiterkammer, durchführen zu lassen. Zufriedenheitserhebungen im Rahmen von MitarbeiterInnengesprächen sehen wir kritisch, da vorhandene Machtgefälle Auswirkungen auf die Mitteilungsbereitschaft der MitarbeiterInnen haben könnten.

5.15.2.3 WIE soll die Zufriedenheitserhebung gestaltet sein?

Erfahrungen aus unserer Erhebung sind, dass Gruppendiskussionen eine gute Methode darstellen, um (Un)Zufriedenheit bei den MitarbeiterInnen zu erfassen. Durch den narrativen Beginn der Erhebungen wurden viele Zufriedenheitskriterien ersichtlich. Die Interaktion zwischen den TeilnehmerInnen der Gruppendiskussion kann für sie selbst gewinnbringend sein und z.B. einen Reflexionsprozess auslösen. Bevorzugen Organisationen eine Fragebogenerhebung, lassen sich offene, möglichst nicht abstrakte, sondern konkrete Fragestellungen empfehlen. Ergebnisse von Gruppendiskussionen können als Grundlage für die Fragebogenerstellung verwendet werden. Unsere Erfahrungen aus der eigenen Erhebungsphase lassen eine erhöhte Teilnahmebereitschaft bei einer im Vorfeld stattfindenden Informationsweitergabe vermuten. Sinnvoll wäre aus Gründen der Transparenz eine Rückmeldung der ausgewerteten Ergebnisse an die MitarbeiterInnen.

5.15.3 WAS soll der Inhalt der Zufriedenheitserhebungen sein?

Die ‚klassischen Dimensionen' (siehe Kapitel 3.1, 5.13) für (Un)Zufriedenheit sollten nicht unreflektiert auf das Arbeitsfeld ‚Menschen mit Beeinträchtigungen' übertragen werden. Den KlientInnen und MitarbeiterInnen müsste im Vorfeld die Möglichkeit gegeben werden, bei inhaltlichen Fragen zu partizipieren und ihre

Vorstellung von Zufriedenheitsdimensionen bzw. –kriterien einzubringen. Beispielsweise die Dimension ‚Sozialkontakte und Beziehungen' zeigt sich in einer großen Bandbreite an Zufriedenheitskriterien. Daher empfiehlt es sich, diese Zufriedenheitskriterien differenziert in Erhebungen zu berücksichtigen. Teilbereiche der (Un)Zufriedenheit können damit innerhalb einer Erhebung priorisiert werden. Festzulegen ist, durch wen diese Bereiche definiert werden. Wir empfehlen dafür eine Zusammenarbeit der Organisationsleitung mit den zu befragenden KlientInnen bzw. MitarbeiterInnen.

Eine weitere Handlungsempfehlung ist, dass Zufriedenheitserhebungen nicht als etwas Statisches angesehen werden sollten. Eine Adaption sollte regelmäßig stattfinden, weil sich die Zufriedenheitsdimensionen bzw. deren Inhalte ändern könnten. Dazu gehört auch eine Überprüfung der Relevanz der verwendeten Zufriedenheitsdimensionen.

Zentral ist, ob MitarbeiterInnen und KlientInnen Vergleichswerte haben, welche sie zu bestimmten Situationen in Bezug setzen können und Einfluss auf die (Un)Zufriedenheit haben. Für die Auswertung von Zufriedenheitserhebungen ist es wichtig, diese Vergleichswerte auch zu berücksichtigen, z.B. Haben die KlientInnen bereits am ersten Arbeitsmarkt gearbeitet?

Basierend auf unseren Ergebnissen kann empfohlen werden, bei Zufriedenheitserhebungen auch nach Unzufriedenheit zu fragen, weil diese für die Befragten manchmal leichter zu benennen ist.

Mit Bezug auf hohe Zufriedenheitswerte bei Erhebungen bezieht sich Hofinger auf die ‚Resignative Zufriedenheit'. Diesbezüglich erscheint die Einführung einer Resignationsdimension mit `Kontrollfragen´ zur Messung von Resignation (vgl. Hofinger 2009:50f) auch bei Zufriedenheitserhebungen von MitarbeiterInnen und KlientInnen in Tagesstrukturen als sinnvoll.

Bei Zufriedenheitserhebungen ist zu beachten, dass die angegebenen (Un)Zufriedenheitswerte durch Abhängigkeiten der KlientInnen und MitarbeiterInnen von der Organisation beeinflusst werden können. Bei der Erhebung von

KlientInnenzufriedenheit ist zusätzlich die Abhängigkeit der KlientInnen von den MitarbeiterInnen zu berücksichtigen.

Außerdem stellt die Arbeit in der Tagesstruktur bei den MitarbeiterInnen bzw. der Besuch der Tagesstruktur bei den KlientInnen nur einen Aspekt ihres Lebens dar. Die erhobene (Un)Zufriedenheit im Kontext Tagesstruktur ist nur ein kleiner Ausschnitt, der von anderen Lebensbereichen der Befragten beeinflusst wird.

Wir empfehlen im Vorfeld von Zufriedenheitserhebungen, die Erwartungen der KlientInnen und MitarbeiterInnen abzufragen, denn erst dadurch kann erfasst werden, wonach im zweiten Schritt hinsichtlich der (Un)Zufriedenheit gefragt werden soll. Daraus geht differenziert hervor, worauf sich die Befragten in ihren Statements zu ihrer (Un)Zufriedenheit beziehen.

6 Ausgewählte Themenbereiche in Verbindung mit (Un)Zufriedenheit

Im folgenden Teil der Masterthesis werden vier ausgewählte Themen, in Zusammenhang mit (Un)Zufriedenheit von KlientInnen bzw. MitarbeiterInnen, dargestellt.

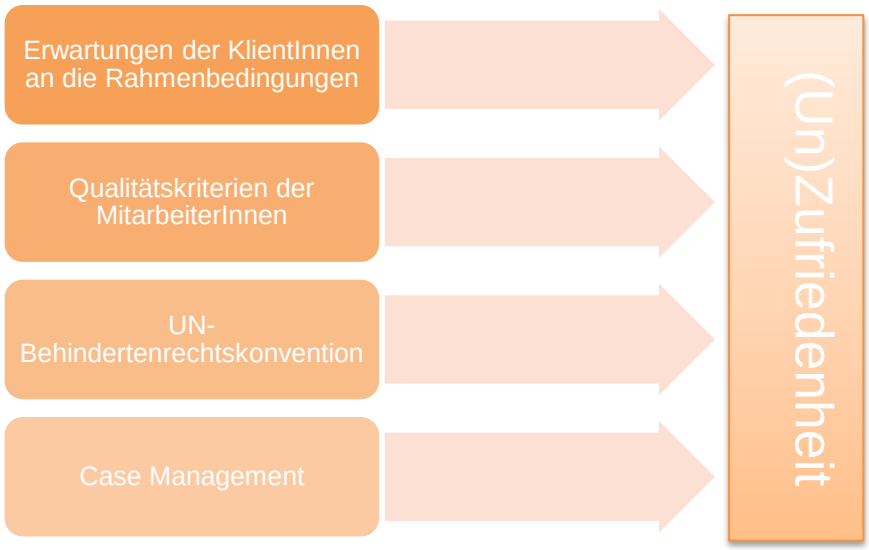


Abb. 6: Themen im Zusammenhang mit (Un)Zufriedenheit von KlientInnen bzw. MitarbeiterInnen

6.1 Erwartungen von KlientInnen in Bezug auf die institutionellen Rahmenbedingungen

Mag.[a] Birgit Janker

Ist eine Organisation institutionell gerahmt, handelt es sich um ein sozialleistungsrechtliches Dreiecksverhältnis zwischen dem öffentlichen Kostenträger, den Einrichtungsträgern sowie den Hilfeempfängern (vgl. Dunkel 2011:192). Diese drei Ebenen bestimmen die Rahmenbedingungen, welche den Handlungsspielraum von KlientInnen in der Tagesstruktur festlegen bzw. beeinflussen. Dabei sind die Machtverhältnisse ungleich verteilt: am meisten Definitionsmacht besitzen die Kostenträger, am wenigsten die KlientInnen. Daran ändert auch der KundInnen-Begriff nichts. Es kommt immer auf die Haltung und den jeweiligen Zeitgeist an, inwieweit die Meinung und die Wünsche von KlientInnen gehört werden. Derzeit artikulieren viele Organisationen sowie die Kos-

tenträger eine Schaffung von ‚Mitsprachemöglichkeiten' von KlientInnen als zentrales Anliegen. Diese Voraussetzungen könnten den Eindruck einer Verschiebung von Machtverhältnissen zugunsten der KlientInnen entstehen lassen. Ein zunehmender Kosten- und Effizienzdruck allerdings lässt Zweifel aufkommen, ob die Wünsche von KlientInnen verstärkten Einfluss auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen von Seiten der Kostenträger haben.

Tagesstrukturen gestalteten sich als Dienstleistung im Auftrag des Sozialstaates. Diese Leistung wird formal geregelt und als institutionalisierte Hilfe im Rahmen von Organisationen erbracht. Das garantiert den KlientInnen einerseits Kontinuität und Verlässlichkeit auf einem vorgegebenen Leistungsniveau. Andererseits bringt Institutionalisierung eingrenzende Festschreibungen, standardisierte Regelungen und unpersönliche Routinen mit sich (vgl. Heiner 2007:61). Diesen müssen sich die KlientInnen zu einem gewissen Grad unterwerfen. Dieses Kapitel befasst sich mit den Erwartungen der KlientInnen in der von uns beforschten Tagesstruktur hinsichtlich der institutionellen Rahmenbedingungen. Diskutiert werden drei exemplarisch ausgewählte Aspekte, welche in der beforschten Tagesstruktur von den befragten KlientInnen selbst zum Thema gemacht wurden. Angemerkt werden muss die Tatsache, dass es sich dabei um KlientInnen handelt, die in der Lage sind, institutionelle Rahmenbedingungen ansatzweise zu reflektieren und zu verstehen. Die beschriebenen expliziten Erwartungen beziehen sich auf von KlientInnen formulierte Erwartungen. Implizite Erwartungen referieren auf jene, welche sich aus der expliziten ableiten lassen und möglicherweise ‚hinter' diesen stehen.

6.1.1 Zwischen den Rädern

Das Beispiel der so genannten ‚Fehltage-Regelung' zeigt, dass KlientInnen ins Spannungsfeld von Kostenträgern und Organisationen geraten können. *„Anerkannte Einrichtungen mit einer Betriebstageregelung können dem FSW maximal 50 Fehltage pro Kundin oder Kunden im Kalenderjahr (= Fehltagekontingent) verrechnen."* (FSW 2014:5) Trägerorganisationen bekommen keinen Tagsatz für jene Fehltage ausbezahlt, welche über die 50 hinausgehen. In Folge

dessen bedeuten häufige Absenzen von KlientInnen finanzielle Verluste für Organisationen. Von Seiten des FSW (2014:5) gibt es die Möglichkeit, für KlientInnen mit *„(…) häufiger Absenz (…)“* einen *„(…) begründeten Antrag auf eine personenbezogene Einzelbewilligung außerhalb des Kontingents (…)“* zu stellen. Dieser Antrag wird maximal für ein Jahr befristet vom FSW bewilligt. Voraussetzung sind ‚glaubhafte' Maßnahmen der Einrichtung, welche betroffene KlientInnen zu regelmäßiger Anwesenheit in der Tagesstruktur motivieren (vgl. FSW 2014:5). Dieses Vorgehen würde für eine Einrichtung einen erhöhten Aufwand bedeuten. Befragte KlientInnen bewerteten die 50 möglichen Fehltage als zu gering, besonders wenn eine hohe Anzahl von Krankenstandstagen zu erwarten wäre. In der befragten Tagesstruktur würden viele KlientInnen arbeiten, die oft krank sind (vgl. GK1:Z33). Die Trägerorganisation hätte sich *„(…) gesträubt gegen die Regelung (…)“* (GK1, 47:18), da die gesundheitlichen Probleme vieler KlientInnen bekannt wären. Der Träger könne sich nicht *„(…) durchsetzen gegen den FSW (…).“* (IK13, 14:27) Dies zeigt ein Bewusstsein des Spannungsfeldes zwischen Träger und Finanzgeber auf Seite von KlientInnen. Aus den Ergebnissen lässt sich ein transparenter Umgang der Trägerorganisation mit diesem Thema den KlientInnen gegenüber interpretieren. Einige der befragten KlientInnen fühlten sich auf Grund befürchteter Auswirkungen der sogenannten Fehltage-Regelung unter Druck gesetzt: „*Wennst die 50 Tage fertig hast, muss in dem Sinne die Firma uns abmelden. Das finde ich eigentlich nicht ok.“* (GK1, 30:13). Die Förderrichtlinien sehen eine Abmeldung vom FSW vor, sind KlientInnen länger als sechs Wochen im Krankenstand. Den Richtlinien zu Folge soll von der betreffenden Einrichtung eine Rückkehrmöglichkeit zugesagt werden. Der frei werdende Kontingentplatz kann mit einer anderen Person besetzt werden (vgl. FSW 2014:6). Allerdings gäbe es nach Aussage von VertreterInnen des FSW Abrechnungsmöglichkeiten, wie eine absehbare Absenz, die über 50 Tage hinausgeht, gehandhabt werden kann. Beispielsweise können sich mehrere Personen ‚abrechnungstechnisch' einen Platz in der Tagesstruktur ‚teilen', es besteht die Möglichkeit der Nutzung eines ‚Platz-Personenkontingents'. Die VertreterInnen des FSW orteten von Seiten der Träger eine Tendenz, mögliche Lösungen zu wenig aufzuzeigen und stattdessen den Druck an KlientInnen weiter zu geben (vgl. IFSW:Z42).

Explizite Erwartung der KlientInnen: Unbesorgt in den Krankenstand gehen zu können, ohne eine ‚Abmeldung' durch die Trägerorganisation beim FSW befürchten zu müssen.

Implizite Erwartung der KlientInnen: Anwendung einer für ihre Bedürfnisse passende Lösung, ohne diese konkret kennen und einfordern zu müssen.

6.1.2 Ich arbeite, also bin ich

Viele befragte KlientInnen verstehen ihre Tätigkeit in der Tagesstruktur als ‚Arbeit'. Dies spiegelt sich z.B. in ihrer Sprache wieder, indem sie von den anderen KlientInnen als ‚Kollegen' bzw. den GruppenleiterInnen als ‚Chef' (vgl. GK1:Z41) oder ‚Big Boss' (vgl. GK7:Z66) sprechen. Sie bezeichnen es als wichtig, Beschäftigung zu haben (vgl. GK3:Z53) und ‚gebraucht' zu werden (vgl. IK13:Z45). Ottomeyer (2014:17) formuliert in seiner Reflexion über Marx Formulierungen zum Zusammenhang von zwischenmenschlichen Bezug und Produktionstätigkeit folgenden Satz: *„Über das Produkt oder seinen Anteil an einem Produkt gebraucht und anerkannt zu werden – das ist ein Gefühl, ohne das man kaum leben kann."* Arbeit hat in Folge dessen eine identitätsstiftende Funktion, welche für alle Menschen Bedeutung hat.

Explizite Erwartung der KlientInnen: Die Tagesstruktur soll die Möglichkeit eines Arbeitsplatzes anbieten.

Implizite Erwartung der KlientInnen: Das Angebot in der Tagesstruktur soll arbeitsnah gestaltet sein.

6.1.3 Ohne Fleiß kein Preis

„Jeder Kundin oder jedem Kunden ist eine Leistungsanerkennung auszubezahlen. Die Höhe der Leistungsanerkennung kann als Fixbetrag festgelegt sein oder sich nach dem Leistungsprinzip richten." (FSW 2014:8) In der von uns be-

forschten Tagesstruktur wird diese Leistungsanerkennung an die erbrachte Arbeitsleistung angepasst. Befragte KlientInnen empfanden dies als gerechtfertigt (vgl. GK3:Z31). Nicht gerechtfertigt hingegen wurden von KlientInnen Abschläge beim ‚Taschengeld' auf Grund von Urlaub oder Krankenstand wahrgenommen. Fast alle KlientInnen waren der Meinung, auf Grund ihrer Arbeitsleistung in der Tagesstruktur Anspruch auf eine höhere Leistungsanerkennung zu haben, als dies bisher der Fall ist (siehe Kapitel 5.11.1). Folgender Satz bringt die Einschätzung einiger befragter KlientInnen auf den Punkt: *„Des [Anm. d. A.: das ‚Taschengeld'] ist jo ned vü, des is jo nur a reine Ausnützerei."* (GK1, 35:57) An dieser Stelle wird das Dilemma und somit die Unzufriedenheit einiger KlientInnen deutlich. Viele KlientInnen wollen arbeiten und Tagesstrukturen bieten ihnen die Möglichkeit dazu. (Ausgeklammert seien an dieser Stelle jene KlientInnen, welche explizit nicht arbeiten möchten und sich auf Grund von Zwängen im System Tagesstruktur wieder finden). Arbeit generell geht mit einem Leistungsgedanken einher, was im speziellen Fall von Tagesstrukturen den ‚Lösungsversuch' der ‚Leistungsanerkennung' mit sich bringt. Dies kommt dem Wunsch einiger KlientInnen nach Leistungsanreizen entgegen. Manche KlientInnen sind sich des Hintergrundes der ‚Taschengeld-Lösung' bewusst (vgl. GK3:Z80). Sie wissen um die Gefahr des Verlustes von Transferleistungen (siehe Kapitel 5.11.1). In den Richtlinien des FSW ist festgehalten: *„Die anerkannten Einrichtungen haben darauf Bedacht zu nehmen, dass durch die Vereinbarung (…) einer Leistungsanerkennung nicht der Anschein eines sozialversicherungsrechtlichen Dienstverhältnisses entsteht."* (FSW 2014:8) Dies kann als Forderung nach Transparenz den KlientInnen gegenüber interpretiert werden, um ihnen deutlich zu machen, dass Tagesstruktur keiner ‚regulären Arbeit' gleichzusetzen ist. Der Widerspruch besteht meines Erachtens einerseits im Anspruch, den KlientInnen ein ‚Arbeitserlebnis' zu verschaffen, was ohne Leistungsanreiz nicht funktioniert. Andererseits kann der Leistungsanreiz nicht mehr als ein ‚Taschengeld' sein, um Transferleistungen der KlientInnen nicht zu gefährden. Dies führt offenbar zu Unzufriedenheit auf KlientInnen-Seite. Überlegungen diesbezüglich könnten in mehrere Richtungen weiter geführt werden, was jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Explizite Erwartungen der KlientInnen: Leistungsanerkennungsfortzahlung im Urlaub und im Krankenstand. Leistungsanreize in Form von leistungsgerechter Bezahlung.

Implizite Erwartung der KlientInnen: Die Möglichkeit eines sozialversicherungspflichtigen Dienstverhältnisses, auch im Rahmen einer Tagesstruktur.

Im Widerspruch zu diesen Erwartungen steht das Ergebnis unserer Befragung, wonach für KlientInnen ein Haupt-Beweggrund für den Besuch der Tagesstruktur in den Sozialkontakten und Beziehungen liegt (siehe Kapitel 5.1.1). Die Leistungsanerkennung ist unseren Ergebnissen nach nicht ausschlaggebend für die befragten KlientInnen, in die Tagesstruktur zu kommen (siehe Kapitel 5.11.1). Die Akzeptanz der aktuell gehandhabten Leistungsanerkennungs-Regelung könnte eine Erklärung in Bezug auf KlientInnen sein, welche die Hintergründe dieser Regelung reflektieren können. Akzeptanz kann allerdings nicht mit Zufriedenheit gleich gesetzt werden. Anstatt einer leistungsgerechten Entlohnung wird der Anreiz, in die Tagesstruktur zu kommen, meiner Einschätzung nach auf anderer Ebene gesucht, beispielsweise in den Sozialkontakten, im Erleben von ‚Spaß' oder dem individuellen Eingehen der GruppenleiterInnen auf persönliche Befindlichkeiten von KlientInnen.

6.1.4 Conclusio

KlientInnen können mit ihren Erwartungen ins Spannungsfeld zwischen Kostenträger und Trägerorganisation kommen. Die Konsequenzen institutioneller Einbettung einer Organisation werden den KlientInnen gegenüber transparent gemacht, wie die Ergebnisse unserer Erhebung veranschaulichen. Dies kann als ein Ausdruck des bereits beschriebenen Paradigmenwechsels in der Behindertenhilfe interpretiert werden und ist positiv zu sehen. Am Beispiel ‚Fehltage-Regelung' wird ersichtlich, dass sowohl Organisation, als auch Kostenträger Informationen aus ihrer jeweiligen Perspektive an KlientInnen transportieren. Fraglich ist, wer den KlientInnen dabei, im Sinne einer ‚neutralen Instanz' helfen könnte, ihre Interessen auszuloten und zu artikulieren. In Wien existiert seit

Jänner 2014 das ‚Selbstvertretungszentrum für Menschen mit Lernschwierigkeiten'. Dieses Zentrum agiert unabhängig von Trägern der Behindertenhilfe und wird von der ‚Wiener Gesundheitsförderung' und nicht vom FSW finanziert. Zentren dieser Art könnten eine Chance darstellen, KlientInnen-Interessen zu vertreten. Allerdings ist es aus meiner Sicht nötig, InteressensvertreterInnen qualifizierte Fachleute zur Seite zu stellen. Diese UnterstützerInnen sollten einerseits Empowerment von Menschen mit Beeinträchtigungen ermöglichen und andererseits, im Sinne einer advokatischen Haltung, die Interessen und Rechte von KlientInnen wahren. Ungelöst erscheint mir bis dato das Problem, dass InteressensvertreterInnen nicht von den Menschen, die sie zu vertreten beanspruchen, gewählt wurden. Sie sind Menschen, welche sich intensiv mit speziellen Themen befassen (vgl. IFSW:Z66). Deshalb ist es fraglich, inwieweit InteressensvertreterInnen bisher die Interessen einer breiten Basis von Menschen mit Behinderungen vertreten haben.

Eine ähnliche Situation besteht aus meiner Sicht bei Forderungen mancher KlientInnen, wie beispielsweise jener nach mehr Lohn oder der nach einem sozialversicherungspflichtigen Dienstverhältnis. KlientInnen brauchen unabhängige BeraterInnen, welche sie dabei unterstützen, komplexe Sachverhalte zu verstehen und die Vor- und Nachteile von Forderungen abzuwägen.

6.2 Qualitätskriterien der MitarbeiterInnen

Carmen Mürzl, BA

Bedingt werden Qualitätsdiskussionen durch die Reduzierung finanzieller Mittel (vgl. Stoll 2008: 47, Brunner 1998:8, Dyk 2007:272), Konkurrenz und Wettbewerbsfaktoren (vgl. Stoll 2008: 47, Volkmar 1998:55, Krönes 1998:69), die Professionalisierung (vgl. Brunner 1998:9) sowie das Erhoffen eines Effizienzgewinns (vgl. Krönes 1998:69). Der Vorteil der Qualitätsdiskussion: *„Sie kann helfen, uns ein Bewußtsein davon zu entwickeln, was wir eigentlich tun, wie wir es tun und warum wir es tun."* (Müller 1999:137) Methodisch betrachtet, müssen relevante Qualitätskriterien bezeichnet werden, um dann zu überprüfen, ob die Kriterien umgesetzt wurden (vgl. Merchel 2013:712).

Da es kein objektivierbares Kriterium für Qualität gibt (vgl. Meinhold 2007:151), stellt sich die Frage, wer Qualitätskriterien formulieren sollte. Sinnvoll ist, wenn die Berufs- und Fachverbände (vgl. Kupffer 1999:48f) sowie Anbieterorganisationen (vgl. Simsa 2007:63) und Fachkräfte (vgl. Meinhold 2007:152) selbst Qualitätskriterien für ihre Einrichtungen entwickeln (vgl. Kupffer 1999:48f, Simsa 2007:63, Meinhold 2007:152). Aus meiner Sicht werden von verschiedenen Positionen aus unterschiedliche Qualitätsausschnitte gesehen. Daher sollten auch die MitarbeiterInnen zu ihrem Ausschnitt befragt werden. In der Literatur finden sich folgende Stellungnahmen: Es muss geklärt werden, was die MitarbeiterInnen unter Qualität verstehen, welche Kriterien sie in Bezug auf die eigene Effektivität formulieren (vgl. Schiepek / Bauer 1998:23) und wie sie ihre fachliche Arbeit als ExpertInnen selbst definieren (vgl. Bakic et al. 2007:111). Denn die MitarbeiterInnen müssen selbst vom Qualitätshandeln und den Qualitätszielen überzeugt sein, um diese innerlich mittragen zu können (vgl. Lutz von Rosenstiel 1999:57). Es werden bereits Erfolge bei der Einführung eines Qualitätsmanagements in Wohn- und Werkstätten der Behindertenhilfe, mit beteiligten MitarbeiterInnen an Entscheidungsprozessen, verzeichnet (vgl. Baur 1999:263). Durch einen multiperspektivischen Zugang ist es möglich, die unterschiedlichen Interessen und Ansprüche der Referenzsysteme zu erfassen. Allgemeine Qualitätskriterien lassen sich wegen dieser Unterschiedlichkeit jedoch schwer feststellen (vgl. Schiepek / Bauer 1998:22). Auch Schmid betont, dass ein *„Trialog zwischen LeistungsträgerInnen der Sozialarbeit, den EntscheidungsträgerInnen der Öffentlichen Hand und der Wissenschaft“* (Schmid 2007:51) notwendig ist.

Im folgenden Kapitel werden die formulierten Qualitätskriterien der MitarbeiterInnen in der untersuchten Organisation mit dem Qualitätsmodell von Donabedian dargestellt. Dadurch zeigt sich Qualität als mehrdimensionale Größe (vgl. Volkmar 1998:64): Indicators of quality are the outcome, the process and the structure (vgl. Donabedian 2005:692ff). Die Ergebnisse aus unserer Erhebung werden mit Literatur sowie den herausgegebenen Qualitätsstandards des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen für die Beschäftigungstherapie (2009:14ff) in Beziehung gesetzt. Diese Qualitätsstandards wurden von Dele-

gierten der Mitgliederorganisationen des Dachverbandes Wiener Sozialeinrichtungen sowie des FSW erarbeitet (vgl. Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen 2009:5). Deren Einhaltung wird bei Trägerorganisationen, die Kooperationspartner des FSW sind, regelmäßig vom Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen überprüft. Diesbezüglich besteht das Ziel einer Weiterentwicklung hin zu einem Fokus auf die Bedürfnisse der KundInnen und in Richtung der Forderungen der UN-Behindertenrechtskonvention (vgl. IFSW:Z32).

6.2.1 Strukturqualität

„Es wäre wichtig, wenn alle auf demselben Stand zumindest wären."[33]

Gesellschaftlich bestimmte Standards bedingen die Formulierung von Qualitätskriterien auf der Ebene der Strukturqualität. *„Geht eine Gesellschaft davon aus, dass die Strukturqualität zur Realisierung der erklärten Ziele hinreicht (oder nicht), so wird das Kriterium als (ggf. nicht) erfüllt angesehen."* (Maaser 2004:236) Standards lassen sich leicht in Hinblick auf die Strukturqualität erstellen, z.B. hinsichtlich der Ausbildung der MitarbeiterInnen, Personalschlüssel und Raumausstattung (vgl. Braun 1999: 142). In unserer Erhebung wurde der Bereich Infrastruktur als Qualitätskriterium ebenfalls erwähnt. Damit verbunden sind passende Räumlichkeiten, Rückzugsmöglichkeiten (vgl. IM4:Z47) sowie angemessene Arbeiten für die KlientInnen: *„Wir sollen irgend a hochtechnische Arbeit mochen (…) mit de wos nicht können (…) wie sollen sowos den funktionieren?"* (IM4, 27:48) Die genannten Inhalte decken sich mit den herausgegebenen Qualitätsstandards des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen (2009:15) im Bereich der Infrastruktur.

Von den MitarbeiterInnen wurden Ressourcen als grundlegend genannt, um qualitativ hochwertige Arbeit leisten zu können. Demzufolge wurden ausreichende finanzielle Ressourcen, z.B. für die Arbeit mit KlientInnen, Fortbildungen und Fachliteratur (vgl. GM3:Z47), zeitliche Ressourcen z.B. Vorbereitungszeiten und Zeit für direkte Arbeit mit den KlientInnen (vgl. GM2:Z126) sowie personelle

[33] GM3, 46:41

Ressourcen (vgl. IM4:Z45) als Qualitätskriterien bezeichnet. Nur finanzielle Ressourcen (vgl. GM3:Z47) und geeignete Räumlichkeiten (vgl. IM4:Z47) wurden von den MitarbeiterInnen als Möglichkeit, die Qualität der Arbeit zu verbessern, angegeben. Für mich stellt sich die Frage, ob Veränderungen auf der Ebene der Strukturqualität vorrangig die Qualität beeinflussen. Möglicherweise erscheint es als einfache Erklärung, in dem Sinne: mehr Ressourcen = mehr Qualität. Diesbezüglich kommt Fuchs (2006:99) in ihrer Erhebung zu folgendem Ergebnis: Je mehr Ressourcen die MitarbeiterInnen zur Verfügung haben, desto höher ist die Arbeitsqualität. Anton Schmalhofer vom Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen betonte im Interview, dass für die Befriedigung der Bedürfnisse der KlientInnen Strukturen und Personal zur Verfügung gestellt werden sollen (vgl. IDV:Z25).

Hervorgehoben wurden von den MitarbeiterInnen die internen Kommunikationsstrukturen als weiterer Bereich von Qualitätskriterien. Die MitarbeiterInnen bezogen sich auf die Informationsweitergabe (vgl. GM3:Z47) und eine gute Kommunikation mit der Organisationsleitung (vgl. GM2:Z167). Manteufel / Schiepek (1998:188) betonen dazu als Qualitätskriterium den Einsatz von *„(…) Information als gemeinsames Gut statt als persönlichen Besitz (…).“* Die Angaben der MitarbeiterInnen decken sich mit den Vorgaben des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen (2009:20). Aus dem Datenmaterial geht Supervision als formuliertes Qualitätskriterium der MitarbeiterInnen hervor (vgl. GM3:Z44). Supervisionen sind nach Pantucek (2007:192) ein Instrument der Qualitätssicherung.

Außerdem nannten die MitarbeiterInnen die BetreuerInnenqualifikation als Qualitätskriterium und bezogen sich auf gute Ausbildungen (vgl. IM1:Z44) und handwerkliches Geschick (vgl. GM5:Z48). Bei Donabedian (2005:695) und in den herausgegebenen Qualitätsstandards des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen (2009:17) wird die Qualifikation des Personals ebenfalls als Qualitätskriterium bezeichnet. Meine Hypothese dazu ist, dass die formulierten Qualitätskriterien der MitarbeiterInnen vom beruflichen Background abhängig sind und deshalb beispielsweise dem handwerklichen Geschick im Bereich der Tagesstruktur besondere Bedeutung zugemessen wurde. In den Qualitätsstandards des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen (2009:17) wird diesbezüg-

lich betont, dass durch die Qualifikation der MitarbeiterInnen eine fachgerechte Betreuung gewährleistet werden soll.

Als Qualitätskriterium wurde von den MitarbeiterInnen Richtlinien der Organisation für die KlientInnenarbeit erwähnt (vgl. IM1:Z44). Diese sind ein Teil des geforderten Konzepts in den herausgegebenen Qualitätsstandards des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen (2009:16).

Der Qualitätsstandard ‚Stellen- und Funktionsbeschreibung' (vgl. Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen 2009:18) wurde in unserer Erhebung nicht genannt, zeigt sich jedoch als Zufriedenheitskriterium z.B. hinsichtlich der Aufgabenklarheit. ‚Maßnahmen der Qualitätssicherung' werden in den herausgegebenen Qualitätsstandards des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen (2009:16) angegeben, aber in unserer Erhebung nicht geäußert.

6.2.2 Prozessqualität

> *„(…) qualitativ hochwertig ist es dann vor allem, wenn die Klienten das Gefühl haben, dass sie ernstgenommen werden (…) sie werden nicht irgendwie abwertend behandelt (…).“*[34]

Die Prozessqualität ist eine zentrale Kategorie im Sozialbereich (vgl. Volkmar 1998:64). Der persönliche, zwischenmenschliche Umgang und die damit verbundene ‚Kommunikationskultur' in Behinderteneinrichtungen können eine überprüfbare Kategorie darstellen. Auch aufgrund des Uno-Actu Prinzips ist eine Qualitätsüberprüfung vor allem auf der Ebene der Prozessqualität indiziert (vgl. Brunner 1998:11f). Dazu stellte sich in unserer Erhebung die direkte Arbeit mit den KlientInnen als zentrales Qualitätskriterium für die MitarbeiterInnen dar (vgl. GM2:Z128). Das Projekt ‚Quality in Practice' erfasste für die ‚Unterstützer Beschäftigung in Österreich' ebenfalls eine gute persönliche Beziehung zu den KlientInnen als Qualitätskriterium (vgl. Stadler-Vida 2002:59).

[34] GM3, 33:41

Teilweise wurden in unserer Erhebung ‚Zielvereinbarungen mit KlientInnen' aus den herausgegebenen Qualitätsstandards des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen (2009:17) erfasst: *„Es gibt Ziele des Erreichens, Wiedererlangens und Erhaltens."* In unserer Erhebung zeigten sich dabei der Fördergedanke der MitarbeiterInnen im Sinne von Verbessern (vgl. IM4, Z44), Erhalten (vgl. GM1:Z44) der Verfassung oder im Hinblick auf Entwicklung sowie Fortschritte (vgl. IM4, Z46). Dazu passt das Zitat: *„(…) die [Anm. d. A.: KlientInnen] am Abend zumindest so glücklich heimgehen, wie sie gekommen sind."* (GM2, 43:19) Eine gute Verfassung der KlientInnen wurde von den MitarbeiterInnen als Erfolg im Sinne der Ergebnisqualität angegeben. Als qualitativ hochwertige Arbeit bezeichneten die MitarbeiterInnen das individuelle Fördern der KlientInnen und das Eingehen auf ihre Bedürfnisse (vgl. GM3:Z44) sowie den KlientInnen Neues zu zeigen und zu lehren (vgl. IM1:Z46). Klare Linien und Anweisungen in der Arbeit mit den KlientInnen formulierten die MitarbeiterInnen ebenfalls als Qualitätskriterium (vgl. GM1:Z44). Einen zentralen Stellenwert nahm für die MitarbeiterInnen eine gelungene Beziehungsarbeit als Qualitätskriterium ein. Folglich wurde Bezug auf Verständnis und Wahrnehmen sowie Ernstnehmen der KlientInnen und ihrer Probleme genommen (vgl. GM3:Z44).

Als weiterer Bereich für Qualität in der Tagesstruktur wurde die Beziehung zwischen den MitarbeiterInnen genannt, beispielsweise eine interdisziplinäre Zusammenarbeit, gute Kommunikation, Miteinanderauskommen, Vertrauen, ein funktionierendes Team und ein guter Kontakt miteinander (vgl. GM2:145ff). Die Vernetzung innerhalb und außerhalb der Tagesstruktur stellte zusätzlich ein Qualitätskriterium dar (vgl. GM3:Z45). Auch beim Projekt ‚Quality in Practice' wurde ein unterstützendes Arbeitsumfeld als Qualitätskriterium angegeben (vgl. Stadler-Vida 2002:59).

Einmalig wurde von den MitarbeiterInnen als qualitativ hochwertige Arbeit die Dokumentation genannt (vgl. IM1:Z47). Vor allem wegen der Vergänglichkeit der sozialen Dienstleistung ist die Dokumentation bedeutsam (vgl. Baur / Harmann-Templer 1999:260).

Als weitere Qualitätskriterien auf der Ebene der Prozessqualität wurden von den MitarbeiterInnen Fortbildungen (vgl. GM3:Z44) und die Einschulung von neuen MitarbeiterInnen (vgl. GM3:Z47) bezeichnet. Diese finden sich in den herausgegebenen Qualitätsstandards des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen (2009:27ff) wieder. Bei der Frage nach Qualitätskriterien äußerten die MitarbeiterInnen Aspekte ihrer Haltung gegenüber den KlientInnen (siehe Kapitel 5.4).

‚Aufnahme und Beendigung der Betreuung', ‚Betreuungsvertrag' und ‚Standardisiertes MitarbeiterInnengespräch' als Teile der herausgegebenen Qualitätsstandards des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen (2009:22ff) nannten die MitarbeiterInnen in unserer Erhebung nicht. Dafür könnte es nach meiner Interpretation unterschiedliche Gründe geben, beispielsweise zu abstrakte, selbstverständliche oder für die MitarbeiterInnen irrelevante, nicht bedachte Themenbereiche.

6.2.3 Ergebnisqualität

„(…) wenns was zaumbringen."[35]

Ein Ziel wäre, die Ergebnisqualität zu messen (vgl. IDV:Z25). Nach Donabedian (2005:693) sind Ergebnisse oft nicht ersichtlich oder nicht mehr verfügbar. Meiner Interpretationen nach erschwert dies im Sozialbereich das ‚Messen' der Ergebnisqualität, denn es ist nicht möglich sicher festzustellen, was durch die Betreuung bewirkt wird. Die Ergebnisse werden beispielsweise außerhalb der Tagesstruktur oder nach längerer Zeit ersichtlich und dadurch schwer nachvollziehbar und überprüfbar. Nach Volkmar (1998:60) zeigen sich Ergebnisse im Sozialbereich meist qualitativ, die Output-Qualität ist vielfach und dadurch nicht standardisierbar - durch eine individuelle Wahrnehmung folgt eine individuelle Bewertung. Dies kann eine Erklärung für die seltene Nennung von Qualitätskriterien auf der Ebene der Ergebnisqualität in unserer Erhebung sein. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass *„(…) der Bewertung und Kontrolle durch Au-*

[35] IM4, 4:35

ßenstehende klare Grenzen gesetzt (…)." (Nüßle 1999:110f) sind. Das Uno-Actu-Prinzip ist in diesem Zusammenhang zu beachten (vgl. Stoll 2008: 58, Nüßle 1999:110f, Braun 1999: 135), denn Prozesse und Ergebnisse bedingen sich durch die Kooperation der KlientInnen (vgl. Stoll 2008: 58). So bezogen die MitarbeiterInnen die Qualitätskriterien in unserer Erhebung direkt auf die Arbeit mit den KlientInnen und die Produkte der Arbeit. Sie brauchen die KlientInnen als Koproduzenten, um das Qualitätskriterium einer Konfliktregelung (vgl. GM3:Z46) oder den Abschluss von Arbeitsaufträgen (vgl. GM2:Z127) zu erreichen und sind dadurch von der Mitarbeit der KlientInnen abhängig. Bereits bei der Auswertung unserer Erhebung zeigte sich ein Zusammenhang zwischen Ergebnissen und Prozessen. Donabedian (2005:694) verwendet dazu das Bild einer ununterbrochenen Kette: *„This discussion of process and outcome may seem to imply a simple separation between means and ends. Perhaps more correctly, one may think of an unbroken chain of antecedent means followed by intermediate ends which are themselves the means to still further ends."*

In einer Gruppendiskussion wurde die Zufriedenheit der KlientInnen als Qualitätskriterium angesprochen: *„Des is sicherlich der Hauptpunkt, zufriedene Teilnehmer bei uns im Haus, (…) die Zufriedenheit auch spürbar is also, des merkst dann halt, wenn sie in da Fruah schon a bissl mit an Lochen kumman (…)."* (GM2, 43:58) Im Projekt ‚Quality in Practice' wird die Zufriedenheit der KlientInnen als Qualitätskriterium bezeichnet (vgl. Stadler-Vida 2002:60). Erhebungen der KlientInnenzufriedenheit finden sich auch in den herausgegebenen Qualitätsstandards des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen (2009:36). Die Zufriedenheit der Professionellen wird von Manteufel / Schiepek (1998:189) ebenfalls als Qualitätskriterium erwähnt. Donabedian (2005:693) sieht Zufriedenheit als schwer messbares Ergebnis. Basierend auf unserer im Forschungslabor entwickelten Definition von Zufriedenheit (siehe Kapitel 2.3), sehen wir Zufriedenheit nicht als Ergebnis, sondern als Prozess. Aus den Ergebnissen unserer Erhebung lässt sich interpretieren, dass sich Zufriedenheit in ihrer eigenen Dynamik nur in einem flüchtigen Augenblick im Rahmen zuvor festgestellter Zufriedenheitskriterien erfassen lässt. Demzufolge müsste der Prozessqualität eine höhere Priorität eingestanden und die Ergebnisse vermehrt offen

gelassen werden. Im nächsten Kapitel wird näher auf den Zusammenhang von Qualität und Zufriedenheit eingegangen.

‚Selbst- und Mitbestimmung' ist ein Teil der herausgegebenen Qualitätsstandards des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen (2009:33f). Anton Schmalhofer betonte im Interview, dass Qualität für ihn Mitentscheidungsmöglichkeiten und ein Beschwerdemanagement für KlientInnen bedeuten (vgl. IDV:Z26). Hingegen wurden Selbst- und Mitbestimmungsmöglichkeiten von den MitarbeiterInnen weder für sie selbst, noch auf die KlientInnen bezogen als Qualitätskriterium in unserer Erhebung genannt und scheinen damit eine nebensächliche Priorität einzunehmen.

6.2.4 Zusammenschau: Qualitätskriterien und Zufriedenheitskriterien

Aus den herausgegebenen Qualitätsstandards des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen (2009:16ff) geht die Annahme hervor, dass diese die Zufriedenheit fördern. Diesbezüglich werden ein vorhandenes Konzept, interne Kommunikationsstrukturen, Fortbildungen, standardisierte MitarbeiterInnengespräche und ein Beschwerdemanagement für KlientInnen genannt. Im Interview mit VertreterInnen des FSW (vgl. IFSW:Z28) wurde das Ziel, das Qualitätsniveau generell zu heben, betont. Dazu will der FSW auf der subjektiven Seite feststellen, ob sich die Zufriedenheit der KundInnen bei unterschiedlichen Trägern unterscheidet: *„Es kann doch nicht darum gehen, dass ma ois richtig mocht [Anm. d. A.: im Sinne von Vorgaben und Richtlinien] und trotzdem den Zweck verfehlt, nämlich dass des auch ein subjektives Gefühl der (…) Zufriedenheit (…) bewirkt."* (IFSW, 24:32)

Aus meiner Sicht muss es ein Wissen darüber geben, welche Bereiche für die Zufriedenheit der KlientInnen relevant sind und wo vermehrt qualitativ hochwertige Arbeit benötigt wird, denn: *„(…) immer gilt der Mensch und dessen Zufriedenheit als oberstes Gebot von Qualität (…)"* (Baur 1999:262), um eine möglichst große Zufriedenheit der KundInnen zu erreichen (vgl. Baur 1999:264). Dadurch könnte nach meiner Interpretation der Eindruck gewonnen werden,

dass in der Tagesstruktur die Einstellung ‚Der Kunde ist König' vertreten wird und seine / ihre Zufriedenheit das oberste Ziel ist. Zentral ist dabei die Frage, welchen Auftrag und welche Ziele die Tagesstruktur verfolgt. Wie bereits erwähnt ist die Erhebung der KlientInnenzufriedenheit ein Teil der herausgegebenen Qualitätsstandards des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen (2009:36), denn: *„Die KlientInnenzufriedenheit ist ein möglicher Maßstab für die Qualität der erbrachten Dienstleistung."* Auch bei den MitarbeiterInnen wird die wahrgenommene subjektive Arbeitsqualität in engem Zusammenhang mit der Zufriedenheit gesehen (vgl. Fuchs 2006:26). Daraus ergibt sich für mich die Hypothese, dass die MitarbeiterInnen zufriedener mit ihrer Arbeit sind, wenn sie in der eigenen Arbeit gute Qualität sehen. Diese Hintergründe erklären, warum die Qualitätskriterien in unserer Erhebung oft mit den Zufriedenheitskriterien der MitarbeiterInnen übereinstimmen. Nur handwerkliches Geschick und Richtlinien der Organisation für die KlientInnenarbeit wurden nicht als Zufriedenheitskriterien genannt. Aus diesem Ergebnis lässt sich herauslesen, dass Richtlinien im Widerspruch mit Freiheiten in der Arbeitsgestaltung stehen würden und deswegen möglicherweise nicht als Zufriedenheitskriterium genannt wurden. Die MitarbeiterInnen gaben auf der Ergebnisebene als Zufriedenheitskriterium vermehrt die Betreuungsarbeit an. Direkt auf die KlientInnen bezogene Qualitätskriterien nannten die KlientInnen selbst als Zufriedenheitskriterien. Aus diesen Überlegungen heraus ergeben sich für mich folgende Fragen: Setzt Zufriedenheit Qualität voraus oder bedingt Qualität Zufriedenheit? Kann es ohne Qualität Zufriedenheit geben? Eine Hypothese von mir ist dazu, dass die MitarbeiterInnen bei der Erfüllung von Qualitätskriterien die Zufriedenheit der KlientInnen höher einschätzen. Die von den KlientInnen wahrgenommene Qualität muss jedoch nicht mit den Qualitätsvorstellungen der Organisation übereinstimmen (vgl. Stoll 2008:60f).

Der enge Zusammenhang zwischen Qualität und Zufriedenheit darf aus meiner Sicht nicht unreflektiert gehandhabt werden. Es wäre leicht, durch die Einhaltung von Qualitätskriterien davon auszugehen, dass MitarbeiterInnen und KlientInnen automatisch zufrieden wären. An dieser Stelle möchte ich auf das Beratungsinstrument TRI:M verweisen, weil dieses beide Aspekte, Qualität und Zufriedenheit, in einem Instrument zusammenfügt. TRI:M misst und analysiert die

Wichtigkeit und Zufriedenheit für NutzerInnen von Leistungen. Zusätzlich wird der Einfluss von Bewertungen auf die Zufriedenheit und die Organisationsbindung betrachtet. Es werden Qualitätselemente erfasst, die für die Zufriedenheit bedeutsam sind und in deren Bereichen eine Förderung der Zufriedenheit gut möglich ist. TRI:M kann bei NutzerInnen eines Angebots und bei MitarbeiterInnen angewendet werden. Das Fragenprogramm ist leicht verständlich (vgl. Bujok / Schneekloth 1999:269ff) und wäre aus diesem Grund für Menschen mit Beeinträchtigungen passend. Bei diesem Beratungsinstrument wird ein Zusammenhang zwischen Qualität und Zufriedenheit vorausgesetzt und die Zufriedenheit nur bezogen auf Qualitätselemente erfasst. Demzufolge entsteht für mich die Frage, wie mit Zufriedenheitskriterien umgegangen werden soll, die sich auf kein Qualitätskriterium beziehen. Nach Manteufel / Schiepek (1998:183ff) kann eine Zufriedenheitserhebung bei MitarbeiterInnen und KlientInnen eine Vorarbeit sein, um in weiterer Folge die Beziehungs- und Kooperationsqualität unter den MitarbeiterInnen und zwischen KlientInnen und MitarbeiterInnen festzustellen.

6.2.5 Conclusio

Die formulierten Qualitätskriterien der MitarbeiterInnen bewegen sich auf den Ebenen der Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität. Qualitätskriterien der Strukturqualität finden sich im Bereich der Infrastruktur, interner Kommunikationsstrukturen, BetreuerInnenqualifikation, Ressourcen und einem Konzept der Organisation. Auf der Ebene der Prozessqualität zeigten sich die konkrete Arbeit mit den KlientInnen, die Beziehung unter den MitarbeiterInnen, Vernetzung, Dokumentation, Fortbildung und Einschulung als Bereiche der MitarbeiterInnen für Qualitätskriterien. Ein bedeutsames Ergebnis unserer Erhebung ist, dass die MitarbeiterInnen kaum Qualitätskriterien auf der Ebene der Ergebnisqualität nannten. Die Zufriedenheit der KlientInnen stellt für die MitarbeiterInnen ein Qualitätskriterium dar und wird damit als Auftrag der Organisation wahrgenommen. Fast alle formulierten Qualitätskriterien von den MitarbeiterInnen wurden als Zufriedenheitskriterien genannt, z.B. zeigen sich die Erfolgskriterien der MitarbeiterInnen auch als Qualitätskriterien. Zwischen guter / schlechter Qualität

und (Un)Zufriedenheit besteht damit ein Zusammenhang. Möglicherweise bedingen sich Qualitätskriterien und Zufriedenheitskriterien gegenseitig. Anders ausgedrückt: Die MitarbeiterInnen scheinen Qualitätskriterien in den gleichen Bereichen ihrer (Un)Zufriedenheit bzw. derer der KlientInnen zu suchen. Die UN-Behindertenrechtskonvention wurde von den MitarbeiterInnen nicht als Qualitätskriterium bezeichnet.

6.3 UN-Behindertenrechtskonvention

Mag.[a] Susanne Zierlinger

Die Behindertengesetzgebung ist in Österreich auf unterschiedlichen Ebenen verankert und stellt daher eine Querschnittsmaterie dar. Allen Ebenen gemeinsam ist, dass Behinderung von einer individuenzentrierten Sichtweise definiert wird. Die UN-Behindertenrechtskonvention distanziert sich von dieser Definition und bringt die Wechselwirkungen zwischen Menschen mit Beeinträchtigungen, einstellungs- und umweltbedingten Barrieren zur Sprache. Die Behinderung ergibt sich daher aus den Wechselwirkungen einer Person mit Beeinträchtigung und diesen Barrieren (vgl. Günther 2015:51). Die Bedeutung welcher der UN-Behindertenrechtskonvention für die Personengruppe der Menschen mit Beeinträchtigung zukommt ist die Thematisierung der Inklusion, auch wenn in der deutschen Übersetzung der UN-Behindertenrechtskonvention der im englischen Original verwendete Begriff der ‚Inclusion' mit ‚Integration' gleichgesetzt wird. Inklusion geht über den Begriff der Integration hinaus, um gesellschaftliche Strukturen so zu gestalten, dass diese den Bedürfnissen der KlientInnen gerecht werden (vgl. Kubek 2012:86). Gleichberechtigt mit Menschen mit Beeinträchtigung umzugehen bedeutet nicht alle gleich zu behandeln (vgl. Appel / Kleine Schaars 2008:45f), um dem Fehler des *„creaming the disabled"* (Waldschmidt 2012:29) zu vermeiden. Koenig (2014:242) sieht in der heterogenen Gruppe der Menschen mit Beeinträchtigung eine Hierarchisierung und damit einhergehend Randgruppen. An der Spitze stehen Personen mit einer körperlichen Beeinträchtigung, deren ‚Vernunftfähigkeit' nicht eingeschränkt ist. Die unterste Gruppe bilden, Personen mit einer geistigen Beeinträchtigung welchen qua Zuschreibung, ihre ‚Vernunftfähigkeit' abgesprochen wird.

Intersektionalität rückt, fokussiert auf die gesellschaftliche Stellung von Personen mit Beeinträchtigung ebenfalls in den Blick. Sie beschreibt das Zusammenwirken sowie die Wechselwirkungen von sozialen Ungleichheitslagen (vgl. Günther 2015:53, Dederich 2014:47). So werden die Teilhabechancen von Personen z.B. durch Wechselwirkungen von Beeinträchtigung, Geschlecht und sozialer gesellschaftlicher Verortung beeinflusst oder minimiert. Die UN-Behindertenrechtskonvention fokussiert sich, mit ihrem ganzheitlichen Ansatz, auf die unterschiedlichsten Lebensbereiche von Menschen mit einer Beeinträchtigung. Aspekte der Definition von Behinderung, die Bewusstseinsbildung zu Menschen mit einer Beeinträchtigung, die Zugänglichkeit und Barrierefreiheit, sowie integrative Bildung und Arbeit und Beschäftigung haben mittelbare und unmittelbare Bedeutung für die Arbeit(schancen) von Menschen mit Beeinträchtigung (vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz 2011) und beeinflussen die Zufriedenheit der KlientInnen und MitarbeiterInnen in Bezug auf Arbeit.

6.3.1 Wahrnehmung der KlientInnen

„Ich finde gut, dass es das Gesetz gibt (…).“ [36]

Unsere Ergebnisse zeigen, dass die UN-Behindertenrechtskonvention bei den befragten KlientInnen unter dieser Bezeichnung nicht bekannt ist (vgl. IK9:Z59). Nach Erklärung der Inhalte der UN-Behindertenrechtskonvention im Rahmen der Befragung wurden diese von den KlientInnen als wichtig erachtet (vgl. GK2:Z142).

[36] GK2, 43:50

6.3.2 Wahrnehmung der MitarbeiterInnen

„Alle zwangsgemäß da hineinzupressen sehe ich persönlich nicht als Ziel."[37]

In der Erhebung gaben die MitarbeiterInnen an, die UN-Behindertenrechtskonvention zu kennen (vgl. GM3:Z67). Nahe gebracht wurde sie vor allem in den Arbeitsgruppen (vgl. GM1:Z67) und von der Organisationsleitung (vgl. IM4:Z65). Die Ergebnisse der MitarbeiterInnenerhebung fokussieren sich auf Themenbereiche, wie der Bedeutung der Tätigkeit am ersten Arbeitsmarkt, der Bedürfnisse der KlientInnen und den daraus resultierenden Verwirklichungsgrenzen. Auch wenn die UN-Behindertenrechtskonvention von den MitarbeiterInnen kritisch wahrgenommen wird, sehen sie die Möglichkeit der Selbstbestimmung und der Stimmwertigkeit der KlientInnen (vgl. GM3:Z67).

6.3.3 Die UN-Behindertenrechtskonvention und die Bedeutung für die Zufriedenheitsdimensionen

Im Folgenden soll geklärt werden, in wieweit die Ansprüche der UN-Behindertenrechtskonvention in Bezug auf Arbeit, mit den von den KlientInnen und MitarbeiterInnen geäußerten Zufriedenheitskriterien korrespondieren. Spannungsfelder im Arbeitskontext zeigen sich in den gegebenen Rahmenbedingungen, den gestellten Ansprüchen als Gegenpol zu den Einschränkungen, mögliche Vorbehalte, die prekäre Arbeitsmarktlage und die Angst der zusätzlichen Verengung dieses durch weitere partizipierende Personengruppen, der Schutzgedanke bei der Vermittlung gegenüber dem Vermittlungserfolg oder die Anerkennung der Wünsche der Betroffenen (vgl. Kühn / Rüter 2008:120f).

6.3.3.1 Zufriedenheitsdimension Transparenz und Feedback

Der Zugang zu (verarbeitbaren) Informationen ist bedeutend für Menschen mit Beeinträchtigung (siehe hierzu auch Artikel 2, 4, 9 und 21 der UN-Behindertenrechtskonvention). Informationen zur UN-

[37] IM3, 25:17

Behindertenrechtskonvention erhalten die KlientInnen durch diverse Medien wie dem Fernsehen (vgl. IK13:Z61). Die Organisation oder die GruppenleiterInnen nannten die KlientInnen nicht als Informationsquellen. Betrachtet man dieses Ergebnis stellt sich, aus meiner Sicht, die Frage nach der Notwendigkeit von niederschwelliger Thematisierung. Hier wird die Bedeutung der genannten Zufriedenheitsdimension Transparenz ersichtlich. Wissen über Möglichkeiten oder gegebene Rahmenbedingungen kann Bedeutung für einen Zufriedenheitsgewinn der KlientInnen haben. Es können aber auch Sachverhalte deutlicher gemacht werden welche Unzufriedenheiten schaffen. Hierunter kann genannt werden, dass die Möglichkeit einer Teilhabe am regulären Arbeitsmarkt durch die UN-Behindertenrechtskonvention zwar vorgebracht und forciert wird, es aufgrund einzelner Rahmenbedingungen aber Verwirklichungsgrenzen gibt. Die Bedeutung der Niederschwelligkeit und Transparenz wurde im Rahmen der Interviews mit den MitarbeiterInnen ebenfalls angesprochen. Um die Anforderungen der UN-Behindertenrechtskonvention organisationsintern deutlich zu machen, erfordert es nach ihnen, sprachlich adäquate und langsame sowie klare Vermittlung an die KlientInnen (vgl. IM3:Z80). Auch der Einsatz der Organisationsleitung (vgl. GM3:Z69) und die weitere Schulung der SelbstvertreterInnen wurden angesprochen (vgl. GM3:Z77). Abseits des Einflussbereichs der Organisationen wurden die Gesellschaft und die Politik als wichtige Motoren für die Vermittlung und in weiterer Folge Verwirklichung benannt (vgl. IM1:Z68). Die befragte Organisationsleitung sieht sich gefordert für die KlientInnen Zugänge zur UN-Behindertenrechtskonvention zu schaffen welche ein (dauerhaftes) Verständnis ermöglichen (vgl. IOL:Z44).

6.3.3.2 Zufriedenheitsdimension Beteiligung

Allgemeine Forderungen der UN-Behindertenrechtskonvention nach Beteiligung (siehe hierzu auch Artikel 3, 12 und 29 der UN-Behindertenrechtskonvention), hier vor allem der Aspekt der Selbstbestimmung, werden von den befragten MitarbeiterInnen als fachlich teilweise kritisch erlebt, vor allem wenn es um gesundheitliche Fragen handelt, welche im Spannungsfeld zur Selbstbestimmung stehen (vgl. IM3:Z83). Kritisch gesehen wird die mögliche Überforderung der KlientInnen durch einen damit verbundenen größeren Handlungsspielraum (vgl. IM4:Z68).

Ob die Anforderungen der UN-Behindertenrechtskonvention bezüglich der Partizipation an Erwerbsarbeit aus der fachlichen Perspektive generell wünschenswert sind, beantworteten die MitarbeiterInnen nicht eindeutig. Zum einen wurde die Chance sich am ersten Arbeitsmarkt auszuprobieren begrüßt, zum anderen stellte sich die Frage warum eine Teilhabe am ersten Arbeitsmarkt für KlientInnen, die dies nicht in ihrer Zukunftsplanung sehen unbedingt forciert werden sollte (vgl. IM1:Z70). So wurden auch arbeitsrechtliche Angleichungen der Tagesstrukturen angesprochen (vgl. GM3:Z66). Hier wird zum einen deutlich, dass die KlientInnen sich vom ‚Etikett der Almosenempfänger' befreien sollen, die Chance dies aber durch die Etablierung am ersten Arbeitsmarkt zu erreichen, nicht immer als verwirklichbar angesehen wird, sondern hier vielmehr für den weiteren Verbleib in diesem geschützten Rahmen plädieren. Dies zeigt auf, dass die UN-Behindertenrechtskonvention zurzeit noch mehr Unzufriedenheit als Zufriedenheit bei den befragten MitarbeiterInnen hervorruft.

Angesprochen auf die Verwirklichung eines inklusiven Arbeitsmarktes führte Anton Schmalhofer vom Dachverband der Wiener Sozialdienste neben der fehlenden Transparenz von nicht ausreichenden Informationen der KlientInnen, um Entscheidungen zu ihrer Tätigkeit treffen zu können, an (vgl. IDV:Z38). Der FSW thematisierte daher die Übersetzung der UN-Behindertenrechtskonvention auf den Alltag der KlientInnen. Durch die Orientierung an der eigenen Lebenswelt kann die UN-Behindertenrechtskonvention von Bedeutung für die Zufriedenheit der KlientInnen werden und ihnen durch die Orientierung an ihre Lebenswelt auch Beteiligung ermöglichen. Der Fonds Soziales Wien sprach weiters die mangelnden Erfahrungen einer Teilhabe an einer inklusiven Gesellschaft auf Basis welcher die KlientInnen mögliche Wünsche entdecken und verbalisieren können (vgl. IFSW:Z44) an.

Die Tätigkeit in einem zweiten oder dritten Arbeitsmarkt kann Inklusion und Beteiligung schaffen, auch wenn diese durch die Exklusion aus dem ersten Arbeitsmarkt resultiert (vgl. Schäfter 2013:54). Diese teilweise exkludierende Form der gesellschaftlichen Partizipation kann dennoch Zufriedenheit auslösen.

6.3.3.3 Zufriedenheitsdimensionen Erfolgserlebnisse, Arbeitsbelastung, Entlohnung und Taschengeld

Folgt man Artikel 27 der UN-Behindertenrechtskonvention haben Menschen mit Behinderung das Recht auf Arbeit (vgl. UN-Behindertenrechtskonvention). Voraussetzung für eine erfolgreiche Teilhabe am Arbeitsmarkt ist eine inklusive Ausgestaltung des Arbeitsmarktes. Die Frage welche sich stellt, ist ob diese Arbeitsplatzwahl die KlientInnen zufrieden stellen kann, bzw. warum dies die Befragten bezweifeln. Die MitarbeiterInnen befürchten bei einer Arbeitsplatzwahl am ersten Arbeitsmarkt, die Konfrontation der KlientInnen mit Arbeitsverhältnissen inklusive Ausbeutungscharakter. Zum anderen wurde allgemein davon gesprochen, dass der erste Arbeitsmarkt nicht für alle KlientInnen ein zu erreichendes Ziel darstellt und auch die Grenzen der UN-Behindertenrechtskonvention anerkannt werden müssen (vgl. IM3:Z80). Dies zeigt auf, dass sich die MitarbeiterInnen gegen eine unreflektierte Vermittlung von Menschen mit Beeinträchtigung am ersten Arbeitsmarkt mit Fokussierung auf Leistungs- und Anpassungsfähigkeit aussprechen und sich primär (entlang von Menschenrechtsüberlegungen) an den Bedürfnissen und Interessen der KlientInnen orientieren (vgl. Kühn / Rüter 2008:150).

Erlebte Arbeitsbelastung kann die Arbeitszufriedenheit der KlientInnen negativ beeinflussen. Von dieser Angst scheinen auch die KlientInnen betroffen zu sein. In den Interviews wurde erhoben, warum sie in der Organisation tätig sind bzw. ob sie auch einmal wo anders arbeiten möchten. Führten einige Befragten zwar an, dass sie gerne (zurück) auf den ersten Arbeitsmarkt wollen (vgl. GK6:Z62), empfinden sie dies selbst als unrealistisch, da sie sich den (höheren) Anforderungen nicht gewachsen fühlen. Als Ursachen wurden erlebte oder vermutete Barrieren durch gesundheitliche Probleme und die Beeinträchtigung (vgl. IK14:Z38), befürchtete Vorurteile und Etikettierung als ‚Mensch mit Behinderung der nicht leistungsfähig ist' (vgl. IK6:Z69), oder Unsicherheit und Unwissen über vorhandene Möglichkeiten (vgl. IK9:Z37) angesprochen. So scheinen auch die KlientInnen die möglichen Arbeitsbelastungen durch eine Tätigkeit am ersten Arbeitsmarkt als sehr wahrscheinlich wahrzunehmen.

Auch wenn wie bereits an anderer Stelle erwähnt die Definition einer Person unter anderem über ihre berufliche Tätigkeit und ihre Teilhabe am marktwirtschaftlichen Leben erfolgt, zeigt die Forschung von Koenig, dass Erwerbsarbeit nicht zwingend ein Identitätsziel für Menschen mit einer intellektuellen Beeinträchtigung darstellt (vgl. Koenig 2014). So kann davon ausgegangen werden dass die Forderung der UN-Behindertenrechtskonvention mit Blick auf die Ermöglichung von Erwerbsarbeit nicht zwingend zur Zufriedenheit der KlientInnen betragen muss. Stellt die Ermöglichung ein Identitätsziel für die KlientInnen dar, welches sie zufrieden machen kann, muss die UN-Behindertenrechtskonvention, so Masuch (2014:27) zwei Anforderungen gerecht werden. Zum einen müssen die KlientInnen ‚fit' für den ersten Arbeitsmarkt sein, zum anderen muss sich aber auch der Arbeitsmarkt an die Bedürfnisse und Bedarfe der Menschen mit Beeinträchtigung anpassen bzw. für diese sensibilisiert und geschult werden (siehe hierzu auch Artikel 4 der UN-Behindertenrechtskonvention).

Der Aspekt der Entlohnung wurde bezogen auf die UN-Konvention von den befragten MitarbeiterInnen und KlientInnen nicht angeführt. An anderer Stelle wurden die wahrgenommenen Einkommensunterschiede zwischen Tagesstruktur und Erwerbstätigkeit von den KlientInnen aber sehr wohl angesprochen (siehe Kapitel 5.11.1).

6.3.3.4 Zufriedenheitsdimensionen Ressourcen und Sozialkontakte und Beziehungen

Ob die Anforderungen der UN-Behindertenrechtskonvention in der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigung verwirklicht werden können, wurde von den befragten MitarbeiterInnen teilweise bezweifelt. Die Gesellschaft sowie potentielle ArbeitgeberInnen und ihre mangelnde Bereitschaft sich auf die Bedürfnisse der KlientInnen am ersten Arbeitsmarkt einzustellen, stehen hier in der Kritik (vgl. IM1:Z68). Potentielle Arbeitgeber befürchten, dass Menschen mit einer Beeinträchtigung unproduktiv(er) wären, durch ihre Bedürfnisse den Rhythmus am Arbeitsplatz stören (vgl. Spörke 2013:44) und daher erst überzeugt werden müssen einer Person mit Beeinträchtigung in ihrem Unternehmen eine Chance zu geben (vgl. Kühn / Rüter 2008:133). Von Bedeutung sind, meiner Meinung

nach, auch die benötigten Ressourcen für Mentorenleistungen und Befürchtungen hinsichtlich des erhöhten Kündigungsschutzes. Darüber hinaus werden bestimmte Unterstützungsleistungen immer erforderlich sein, auch in unternehmerisch stressigen Zeiten.

Die Fördergeber kritisierten im Zusammenhang mit inklusiven Arbeitschancen von Menschen mit Beeinträchtigung die Haltung der Wirtschaft und dass es auf dem ersten Arbeitsmarkt immer mehr um eine Effizienzsteigerung geht. Bei der Eingliederung von Menschen mit Beeinträchtigung soll es aber eher darum gehen welche Tätigkeiten diese Personen mit ihren Fähigkeiten im Betrieb übernehmen könnten um sie in ihrer Tätigkeit zufrieden zu machen und nicht ob der jeweilige Mensch zur Stellenbeschreibung passt (vgl. IFSW:Z57). Dies würde darüber hinaus auch flexiblere Arbeitszeitsysteme erfordern, da eine 40 Stundenanstellung teilweise als unrealistisch anerkannt werden muss (vgl. IDV:Z37). Und einer möglichen Arbeitszufriedenheit der KlientInnen durch Überforderungserlebnisse entgegen wirken kann.

Komplex eingeschätzte Anpassungsanforderungen führen, meiner Ansicht nach, in weiterer Folge oft zu der Einstellung, dass diese Personengruppen nicht am ersten Arbeitsmarkt vermittelbar sind. Diese Bewertung und der Eignung einer Person erfolgt aber aufgrund einer Fremddefinition und weiters auf Basis seiner Defizite und nicht fokussiert auf die möglichen Ressourcen, Fertigkeiten und Fähigkeiten welche durch adaptierte Hilfsmittel eröffnet werden könnten. Die befragten Fördergeber sprachen sich in diesem Zusammenhang daher für eine Potentialanalyse aus (vgl. IFSW:Z50). Was in weiterer Folge einen positiven Einfluss auf das Fremdbild, das Selbstbild und den Selbstwert von Personen mit Beeinträchtigung haben. Diese positiver erlebte Wahrnehmung kann zum einen die Zufriedenheit der Personen selbst aber auch die Zufriedenheit mit / über potentielle MitarbeiterInnen mit Beeinträchtigung positiv beeinflussen.

Die Auflösung des Systems Tagesstruktur wird (zumindest in den nächsten Jahren) auch von Seiten der Organisationsleitung als unwahrscheinlich bzw. noch nicht möglich beschrieben. So führte die Organisationsleitung die gleiche

Problematik, nämlich dass die Gesellschaft für die Anforderungen der UN-Behindertenrechtskonvention nicht bereit ist und auch die KlientInnen den geschützten Rahmen, welche die Tagesstruktur bietet teilweise benötigen, an. Eine Problematik welche in diesem Zusammenhang ebenfalls aufgezeigt wird ist der steigende Verdrängungswettbewerb und Prekarität am Arbeitsmarkt (vgl. IOL:Z46). Diese Prekarität finden wir aber nicht nur am ersten Arbeitsmarkt. Auch die Tagesstrukturen sind mit der Situation konfrontiert, dass die Arbeitsanforderungen der Zulieferfirmen von Industriearbeit teilweise steigen bzw. das Arbeitspotential der beschäftigten KlientInnen aufgrund von Alter oder Beeinträchtigung sinkt. Dies bedeutet, dass versucht wird leistungsfähigere Personen in den Tagesheimstätten zu halten (vgl. IFSW:Z46). Dieser wachsende Wettbewerb, trägt dazu bei, dass nicht alle dort tätigen Personen den neuen Anforderungen gewachsen sein werden und die Gefahr einer Exklusion durch versuchte Inklusion entsteht (vgl. Kronmauer 2013:24f). Diese Aspekte haben Einfluss auf das Zufriedenheitserleben der KlientInnen in den Tagesstrukturen (siehe Kapitel 5.9.1). So beinhalten oder formieren, sowohl die Beschäftigung am ersten Arbeitsmarkt als auch die neuen Bedingungen am dritten Arbeitsmarkt, zukünftig Aspekte welche Unzufriedenheit bedingen können.

Die Thematik der Sozialkontakte und Beziehungen wird in der UN-Behindertenrechtskonvention vor allem bezüglich der Entdiskriminierung von Menschen mit Beeinträchtigung formuliert (siehe hierzu auch Artikel 8 der UN-Behindertenrechtskonvention). Durch die Schaffung einer barrierefreien Gesellschaft soll es diesen ermöglicht werden an der Gesellschaft zu partizipieren und so ihren akzeptierten Platz in der Gesellschaft zu finden. Dies könnte auch durch eine Tätigkeit am ersten Arbeitsmarkt verwirklicht werden. Die Ergebnisse der Erhebung zeigen aber, dass die Befragten dies bezweifeln. So wurden Vorbehalte der Gesellschaft und das ‚nicht bereit sein dieser' angesprochen (vgl. IK1:Z69). Auch die KlientInnen äußerten sich eher kritisch und befürchten Vorbehalte und Vorurteile (vgl. IK6:Z69).

6.3.3.5 Zufriedenheitsdimensionen Außendarstellung, Qualifikation, Beweggründe für die Arbeitsplatzwahl bzw. den Besuch der Tagesstruktur und Tätigkeiten

Diese Dimensionen wurden im Zusammenhang mit der UN-Behindertenrechtskonvention nicht vorrangig zu Sprache gebracht. Dennoch lässt sich vermuten, dass sich einzelne Aspekte mit der UN-Behindertenrechtskonvention in Verbindung bringen lassen. So kann die Außendarstellung der Tagesstrukturen für Menschen mit Beeinträchtigung den ‚Willen der Gesellschaft' beeinflussen die dort tätigen Personen integrieren zu wollen. Zum Beispiel dann, wenn die Tagesstrukturen mit Behinderung und nicht mit einzelnen Personen mit Ressourcen in Verbindung gebracht werden. Kommt es zu einer defizitären Darstellung der dort tätigen Personen, werden die Inklusionsmöglichkeiten schon im Vorfeld bezweifelt.

Die Anforderungen der UN-Behindertenrechtskonvention zeigen auf, dass sich die Profession der Behindertenarbeit, aber auch die Politik und die Gesetzgebung mit neuen Anforderungen konfrontiert sehen. Um der Verwirklichung der UN-Behindertenrechtskonvention gerecht werden zu können müssen hier Qualifikationen kritisch zu Diskussion gestellt und an die neuen Rahmenbedingungen angepasst bzw. Sperrungen aufgehoben werden.

Die bei den Zufriedenheitskriterien formulierten Beweggründe der KlientInnen für den Tagesstrukturbesuch wie Spaß oder Ablenkung, sowie die von den MitarbeiterInnen unter anderem angesprochenen Aspekte einer sinnvollen Tätigkeit und die Tätigkeit im Handlungsfeld der 'Menschen mit Beeinträchtigung' werden durch die UN-Konvention bezogen auf Arbeit nicht eindeutig thematisiert. Auch das identifizierte Zufriedenheitskriterium der Tätigkeiten findet sich nicht explizit in der UN-Behindertenrechtskonvention. Durch eine Orientierung an den Professionsvorstellungen der UN-Behindertenrechtskonvention kann aber sehr wohl eine sinnvolle Tätigkeit sowie die Tätigkeit in Handlungsfeld der 'Menschen mit Beeinträchtigung' ermöglicht werden. Auch wenn sich die Arbeitsanforderungen und möglichen Arbeitsinhalte an die neuen Gegebenheiten anzupassen sein werden. Auch die KlientInnen können mit adäquaten Rah-

menbedingungen ihre formulierten Beweggründe bei einer an die UN Konvention orientierte Arbeitsgestaltung realisieren.

6.3.4 Conclusio

Ob die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention die KlientInnen im Großen und Ganzen zufrieden machen wird, bezweifelten die befragten MitarbeiterInnen und andere fachliche Stellen in der durchgeführten Erhebung. Die Verwirklichung der UN-Behindertenrechtskonvention scheint somit nicht automatisch für einen Zufriedenheitsgewinn bei beiden Befragungsgruppen zu sorgen. Unzufriedenheiten rufen vor allem noch vorhandene oder befürchtete Barrieren, sowie Unsicherheiten und mangelndes Wissen hervor. Das Wissen der MitarbeiterInnen zur UN-Behindertenrechtskonvention ist gefestigter, als dies bei den KlientInnen der Fall ist. Die Kritikpunkte der MitarbeiterInnen fokussierten sich vor allem auf der Befürchtung des Wegfalls des geschützten Rahmens und der befürchteten Überforderung durch den ersten Arbeitsmarkt. Auch von den KlientInnen wurde der geschützte Rahmen, die Rücksichtnahme auf die individuellen Bedürfnisse und die Überforderungsängste am ersten Arbeitsmarkt als ursächlich für ihren Besuch der Tagestruktur genannt. Sowohl die Ergebnisse der MitarbeiterInnen- als auch der KlientInnenerhebungen zeigen auf, dass es bei der Vermittlung der Inhalte der UN-Behindertenrechtskonvention für die KlientInnen vor allem die angepasste Informationsweitergabe relevant ist. Die Bedeutung von Bildung und der Barrierefreiheit in deren Chancenpotentialen für eine Etablierung am ersten Arbeitsmarkt werden von den befragten MitarbeiterInnen nicht angesprochen.

Die in der UN-Behindertenrechtskonvention vorgebrachte Bewusstseinsbildung benannten die MitarbeiterInnen als wichtigen Aspekt für KlientInnenzufriedenheit. Bewusstseinsbildung in der Gesellschaft sprachen die befragten KlientInnen vor allem im Bezug auf den ersten Arbeitsmarkt und ihren damit verbundenen Befürchtungen an. In Frage gestellt wurde die Bereitschaft und Fähigkeit der Gesellschaft zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention. Die UN-Behindertenrechtskonvention kann weiters auch als bewusstseinsbildend für die

KlientInnen (aber auch MitarbeiterInnen) in anderen Lebensbereichen fungieren. Durch die Ausweitung des theoretischen Handlungsspielraums und das Aufzeigen von Möglichkeiten können die KlientInnen unterstützt werden ihr Selbstbild und ihre gesellschaftliche Außenzuschreibung und eigene Statuszuschreibung zu hinterfragen und aktiv zu bearbeiten. Sensibilisierungen für die eigenen Rechte und Möglichkeiten sind weitere positive Veränderungsmöglichkeiten. Daraus resultierende Forderungen werden aber nicht von allen KlientInnen alleine realisierbar sein. Es ist daher erforderlich sich auch der dafür nötigen Unterstützungsleistungen bewusst zu werden und diese zu gewähren.

Inklusive Bildung (siehe hierzu auch Artikel 24 der UN-Behindertenrechtskonvention) führten weder die MitarbeiterInnen noch die KlientInnen in der Befragung an. Diese wäre meines Erachtens aber bezüglich einer Verwirklichung von realen Teilhabechancen von Bedeutung.

Sowohl die Verbindung der UN-Konvention mit den Zufriedenheitsdimensionen, sowie deren Wechselwirkungen zueinander zeigen aus meiner Sicht auf, dass die Debatte um Inklusion und Exklusion, in diesem Zusammenhang bezüglich des Arbeitsmarkts, nicht durch die Öffnung von Teilbereichen alleine, erschlossen werden kann, sondern, so wie Kronauer meint, auch die Qualität der dadurch erlangten gesellschaftlichen Teilhabe von Bedeutung ist (vgl. Kronauer 2013:18). Nach unseren Ergebnissen bräuchte es daher einen theoretischen Diskurs, wie die UN-Behindertenrechtskonvention näher an der Lebenswelt der KlientInnen orientiert werden kann. Eine partizipative Forschung empfiehlt sich, um diese Aspekte in die UN-Behindertenrechtskonvention aufzunehmen. In weiterer Folge sollte eine Auseinandersetzung dahingehend stattfinden, welche (Un)Zufriedenheiten der KlientInnen mit der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention verbunden wären. Außerdem muss bei der Umsetzung die Rolle und die damit verbundenen Aufgaben der MitarbeiterInnen im Rahmen der Behindertenhilfe theoretisch erarbeitet werden.

6.4 Case Management in der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigungen

Carmen Mürzl, BA; Mag.[a] Susanne Zierlinger

Das Handlungsfeld ‚Menschen mit Beeinträchtigungen' sieht sich mit neuen Anforderungen an das Professionsverständnis konfrontiert, welche bereits in vorangegangenen Kapiteln erläutert wurden. Die Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention (vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz 2011) durch Österreich im Jahr 2008 hat die gesellschaftliche und rechtliche Stellung der Menschen mit Beeinträchtigung gestärkt. Nach Fornefeld (2009:60) rücken Beeinträchtigungen neben einer individuenzentrierten Sichtweise in den Fokus von externen Faktoren wie Zeitgeist, Normen oder gesellschaftlichen Erwartungen und Bewertungen.

Menschen mit Beeinträchtigungen gehören zu den Personengruppen, die meist vielschichtigen, verzweigten sowie komplexen Problemlagen ausgesetzt sind (vgl. Klug 2009:81). Im Rahmen unserer Erhebung wurden Multiproblemlagen der Menschen in den untersuchten Tagesstrukturgruppen ersichtlich. Beispielsweise gehen psychische, intellektuelle und körperliche Beeinträchtigungen einher mit diversen Unterstützungsbedarfen oder Abhängigkeitskonstellationen. Diese Personengruppe ist aufgrund solcher Rahmenbedingungen mit unterschiedlichen Dienstleistern konfrontiert. Case Management bietet sich daher aus unserer Sicht aufgrund seiner Koordinierungsfunktion an. Auch Klug (2009:82) beschreibt Case Management als passendes Unterstützungsmanagement für Menschen mit Beeinträchtigungen. Es stellt eine Unterstützung hinsichtlich lebenslänglicher Versorgungsplanung oder prozesssteuernder Fallführung mit dem Ziel größtmöglicher Selbstständigkeit dar. Anforderungen des Case Managements in der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigungen sollten sich nach Wendt auf Hilfen zur Bewältigung des Alltags beziehen. Es geht um eine Verwirklichung von sozialer Integration und eines weniger beeinträchtigten Lebens (vgl. Wendt 2010:216f). Die ganze Lebenssituation kann durch Case Management in den Blick genommen werden, um ‚das Machbare' zu realisieren (vgl. Wendt 2010:72). Da es sich beim Case Management um einen *„(…) relativ offenen Ansatz handelt"* (Gissel-Palkovich 2010:122), lässt es sich aus unserer

Sicht passgenau auf das Handlungsfeld ‚Menschen mit Beeinträchtigungen' übertragen.

6.4.1 Zufriedenheitsdimensionen der KlientInnen und Case Management

Bei der Auseinandersetzung mit Case Management war für uns Folgendes markant: Es zeigte sich die Übereinstimmung einer Vielzahl von Zufriedenheitsdimensionen der KlientInnen aus unserer Erhebung mit Grundsätzen des Case Managements (vgl. Kleve 2011:41ff) (siehe Abb. 7). In den folgenden Unterkapiteln wird Case Management mit dem Handlungsfeld ‚Menschen mit Beeinträchtigungen' sowie mit den durch unsere Erhebung extrahierten Zufriedenheitsdimensionen der KlientInnen in Verbindung gesetzt.

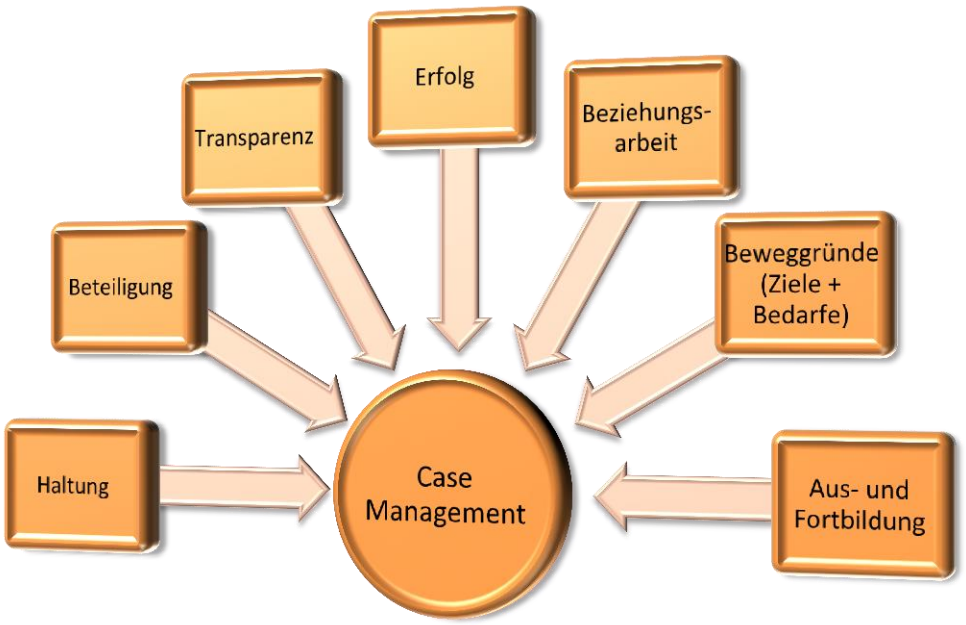


Abb. 7: Extrahierte Zufriedenheitsdimensionen aus der Erhebung in Verbindung mit Case Management

6.4.1.1 Haltung: Ressourcen statt Defizite

Aus den Ergebnissen unserer Erhebung lässt sich eine defizitorientierte Sichtweise auf die KlientInnen in manchen Bereichen ableiten, z.B. in der Haltung der MitarbeiterInnen gegenüber den KlientInnen (siehe Kapitel 5.4). Weitere Beispiele sind die geringe Fehlertoleranz der KlientInnen (siehe Kapitel 5.8.1) und einem defizitären Blick dieser auf sich selbst, beispielsweise bezeichnen

sich die KlientInnen selbst als *„(…) klane Patscherte (…)“,* die ihrer Meinung nach manchmal der *„(…) Hilfe von einem Erwachsenen“* (IK13, 14:15) bedürfen. Die KlientInnen machen sich von Bestätigungen der MitarbeiterInnen z.B. von ihrem Lob abhängig (siehe Kapitel 5.7.1). Case Management bietet aus unserer Sicht eine Möglichkeit einer verstärkten ressourcenorientierten Haltung gegenüber den KlientInnen. Die Arbeit mit den KlientInnen soll nicht auf deren Schwächen und Defizite ausgerichtet sein, sondern die Kompetenzen und Stärken aktivieren. Die ganze Person mit ihren möglicherweise noch verschütteten und mit der eigenen Wahrnehmung im Widerspruch stehenden Kompetenzen und Ressourcen soll in den Mittelpunkt treten (vgl. Gruntz-Scholl / Zurfluh 2008:54f).

Case Management ist ressourcenorientiert und versucht *„(…) die jeweiligen persönlichen Ressourcen und die lebensweltlichen Netzwerke zu erschließen, zu aktivieren sowie langfristig und stabil nutzbar zu machen.“* (Kleve 2006:46) Im Assessment werden vordergründig die Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen der beeinträchtigten Menschen erhoben (vgl. Roters / Möller 2006:180). Durch die Etablierung, Gestaltung und Stabilisierung von potentiellen sozialen oder institutionellen Ressourcen können Inklusion und eine Steigerung der Lebensqualität erreicht werden (vgl. Eckert 2008:42ff). Eine Möglichkeit, die Potentiale sozialer Räume wahrzunehmen und zugleich Barrieren durch überindividuelle Strukturen nachweisbar zu machen, kann die Sozialraumorientierung darstellen (vgl. Früchtel / Budde 2010:57ff). Professionelle Ressourcen sollen nach Kleve (2006:46) nur zur Anwendung kommen, wenn das soziale lebensweltliche Netzwerk in seinen Unterstützungspotentialen nicht ausreicht.

6.4.1.2 Empowerment und Beteiligung

Mit der Orientierung an den Ressourcen geht der Empowermentansatz einher. Verwiesen wird *„(…) auf individuelle Selbstverfügungskräfte, vorhandene Stärken oder Ressourcen, die es dem Einzelnen ermöglichen, Probleme, Krisen oder Belastungssituationen aus eigener Kraft zu bewältigen, sowie ein relativ autonomes Lebens zu führen.“* (Kulig / Theunissen 2006:243)

Aus unserer Sicht ist es von Bedeutung, die eigenen Ressourcen zu erkennen. Dies benötigt zum einen angepasste Unterstützungsmaßnahmen für eine möglichst selbstbestimmte Lebensführung, zum anderen aber auch das Bewusstsein der KlientInnen diesbezüglich und ihr Bemühen, diese Ressourcen für sich nutzbar zu machen. Zusätzlich muss eine Befähigung hierzu geschaffen werden, beispielsweise durch die Etablierung von adäquaten Mitbestimmungsmöglichkeiten. Wie Schlummer (2011:33f) anmerkt, kann Empowerment aber nicht nur von Fachleuten hergestellt oder gar verordnet werden, sondern muss auch aus den KlientInnen selbst heraus entstehen. Diese gleiche Anforderung sehen wir auch bezüglich der Mitbestimmungsmöglichkeiten. In der von uns durchgeführten Erhebung wurde Mitbestimmung durch die KlientInnen als Zufriedenheitskriterium genannt und von den MitarbeiterInnen für die KlientInnen gefordert. Außerdem wurden von den KlientInnen und den MitarbeiterInnen dafür passende Rahmenbedingungen, welche als Beteiligungsmöglichkeiten verstanden werden können, geäußert (siehe Kapitel 5.6.1). Da Empowerment auch Anforderungen an die KlientInnen stellt, muss aus unserer Sicht der Personengruppe mit langjähriger institutioneller Betreuungserfahrung Beachtung geschenkt werden. Hier muss neben den Rahmenbedingungen der Selbstgestaltungsfähigkeit die Befähigung zur Selbstgestaltung geschult werden.

Das Verständnis von Empowerment zeigt sich auf drei Ebenen: Zum einen in der aktiven Rolle der KlientInnen und ihrer Bestärkung, die eigenen Bedürfnisse in Worte zu fassen. Zweitens sollen durch das soziale Umfeld die Bedarfe und Ressourcen für KlientInnen stellvertretend hervorgehoben werden. Zusätzlich soll es drittens zur Etablierung einer Lobby für diese Personengruppen kommen, z.B. durch die Bildung von Selbsthilfe- oder Angehörigengruppen (vgl. Roccor 2012: 88).

Die Gefahr zeigt sich aus unserer Sicht in einer ‚wohlwollenden Vernachlässigung und Überforderung' der KlientInnen mit Bezugnahme auf Empowerment. Bei einer Überbetonung ihrer Ressourcen in Problemsituationen können die KlientInnen vielleicht nicht auf ein für sie nötiges Sicherheitsnetz zurückgreifen. Unter Umständen werden ihnen Unterstützungsleistungen abgesprochen, um einen fälschlich verstandenen Empowermentgedanken gerecht werden zu kön-

nen ohne die tatsächlichen Bedürfnisse und Bedarfe der KlientInnen wahrzunehmen. Um der geforderten Autonomie im Empowerment-Ansatz und Beteiligungsforderungen sowie -möglichkeiten gerecht zu werden, eignet sich aus unserer Sicht Case Management. Denn nach Wendt (2010:52) kann dadurch die Autonomie der KlientInnen gewahrt werden und nach Rohrmann / Schädler (2006:230) können individuelle Hilfeplanungen Selbstbestimmungsmöglichkeiten verbessern.

6.4.1.3 Transparenz

Transparenz wurde in unserer Erhebung von den KlientInnen gefordert und von diesen in Verbindung mit Beteiligungsmöglichkeiten gebracht (siehe Kapitel 5.7.1). Diesem Grundsatz folgt das Case Management mit seiner Ausrichtung auf partnerschaftliche Fallbearbeitung. Case Management bietet unter anderem, bedingt durch den dialogischen Prozess Möglichkeiten, die Hilfen nachhaltig und effektiv zu gestalten. Hierauf wird im nächsten Kapitel noch näher eingegangen.

6.4.1.4 Erfolg: Effektivität und Effizienz

Erfolgserlebnisse stellen in unserer Erhebung eine Zufriedenheitsdimension dar (siehe Kapitel 5.8). Darauf beruhend entsteht für uns die folgende Fragestellung: ‚Was ist Erfolg im Case Management?'

In Hinblick auf die Effektivität werden im Case Management die Wirksamkeit sowie Nachhaltigkeit der Hilfe (vgl. Kleve et al. 2010:23) und Erreichung der Ziele fokussiert. Es werden die Leistungsfähigkeit des Angebots und der damit angestrebte Erfolg betrachtet (vgl. Wendt 2010: 58). Wendt betont: *„Dazu muss man ‚die richtigen Dinge tun'."* (Wendt 2010: 58). Aber was sind die ‚richtigen Dinge'? Im Kapitel ‚Erfolgserlebnisse' wurde die Abhängigkeit des Erfolgs der MitarbeiterInnen von den KlientInnen kritisch diskutiert (siehe Kapitel 5.8.2). Im Case Management wird dazu klar Stellung bezogen: Die KlientInnen werden als Koproduzenten der Ergebnisse bezeichnet, es wird mit ihnen gemeinsam an der Problembearbeitung und –lösung gearbeitet. Sie sind Mitverantwortliche für einen nachhaltigen Erfolg (vgl. Wendt 2010:90ff). Brinkmann formuliert in diesem Zusammenhang: *„Die Qualität der gemeinsam formulierten Zielperspekti-*

ven und erst die gemeinsame Gestaltung der Zielprozesse führen zum nachhaltigen Wirkungserfolg." (Brinkmann 2010:11)

Neben der Effektivität wird im Case Management der Aspekt der Effizienz betont. Dieser bezieht sich auf das Verhältnis zwischen Nutzen und Aufwand (vgl. Kleve et al. 2010:21) und ist mit einer Kostenreduktion verbunden (vgl. Klug 2009:75). Kritisch zu sehen ist aus unserer Sicht eine Erfolgsbeurteilung von Case Management in Hinblick auf die Effizienz. Menschen mit Beeinträchtigungen sind möglicherweise auf einen lebenslangen Hilfeprozess und einen dementsprechend entwickelten Hilfeplan im Case Management angewiesen. Die Ursache für die Inanspruchnahme kann nicht einfach verschwinden, es können nur soziale Auswirkungen der Beeinträchtigung abgeschwächt werden. Personen mit Beeinträchtigung benötigen in unterschiedlichen Lebenslagen diverse Unterstützungsleistungen. Hierzu zählen Frühförderung, schulische Ausbildung, Betreuung in Wohneinrichtungen, Therapien oder mögliche Tätigkeiten in Tagesstrukturen sowie die Inanspruchnahme von Sach- oder Geldleistungen. Diese Kontexte könnten Aufgabenbereiche in Organisation und Koordination durch Case Management sein. Roters / Möller (2006:183) verweisen ebenfalls darauf, dass Case Management mit Menschen mit Beeinträchtigungen mehr Zeit braucht. Aufgrund der damit möglicherweise verbundenen hohen Kosten erscheint eine an Effizienz orientierte Erfolgsfeststellung aus unserer Sicht schwierig. Eine alleinige ökonomische Orientierung des Case Managements wird von Gissel-Palkovich (2010:123) nicht akzeptiert. In der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigung sollte der Effektivität und dem damit verbundenen Bedarf ein höherer Stellenwert zugesprochen werden als der Effizienz. Klug (2009:87) betont in diesem Kontext: *„Wenn Kosten dabei optimiert werden können, ist dies moralisch und ideologisch nicht anrüchig, solange berufsethische Werte und fachliche Kompetenzen den Maßstab des sozialarbeiterischen Handelns bilden."*

Aus unserer Sicht besteht die Gefahr, dass vorhandene Ressourcen in ihrer möglichen Effektivität nicht genutzt werden, da wirtschaftliche Überlegungen in den Vordergrund treten. Diesem Spannungsfeld muss im Rahmen des Case Managements Beachtung geschenkt werden.

6.4.1.5 Beziehungsarbeit

Aus dem Datenmaterial geht die Beziehung zwischen KlientInnen und MitarbeiterInnen als Zufriedenheitskriterium für KlientInnen hervor (siehe Kapitel 5.5.3). Aufgrund dieses Ergebnisses entsteht für uns die folgende Frage: Welchen Stellenwert nimmt die Beziehungsarbeit zwischen KlientInnen und Case ManagerInnen ein? In der Literatur finden sich hierzu widersprüchliche Meinungen:

Kleve (2006:55) bezieht sich auf eine weniger intensive Beziehung im Case Management und eine höhere Priorität der Managementfunktion der Case ManagerInnen. Wendt (2010:48ff) sieht die Beziehung nicht als zwingende Voraussetzung für Kooperation. Er verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff der ‚Arbeitsbeziehung'. Case ManagerInnen sind keine RatgeberInnen, vielmehr sollen Probleme durch eine ‚Gemeinschaft' bearbeitet werden. Der / die Case ManagerIn tritt nach Wendt (1997:141) als Schlüsselperson auf, als Ansprechperson, InformantIn, WegbereiterIn und BegleiterIn. Nach Wendt (2010:82) kann sich das asymmetrische Verhältnis zwischen Professionellen und KlientInnen durch die gemeinsame Arbeit am ‚Fall' reduzieren.

Demgegenüber betont Neuffer (2006:48): *„(…) Case Management, muss sich über diese Arbeitsbeziehung im Klaren sein und über die Tatsache, dass KlientInnen auch über die Beziehung zu einem Case Manager wachsen können. Sie kann umso besser genutzt werden, je deutlicher sie als sinnhaft gesehen und je reflektierter sie eingesetzt wird."* Danzinger et al. (2002:33) bezeichnen die Beziehungsarbeit als grundlegend für die Verlässlichkeit der Kooperation. Ohne eine wichtige, verantwortungsvolle, vertraute Beziehung würden sich die KlientInnen weder öffnen, noch ihre Bedürfnisse, Interessen und Einschätzungen mitteilen (vgl. Neuffer 2006:48f). Auch Remmel-Faßbender (2009:74) spricht sich wie Neuffer für die Beziehungsarbeit aus, um ein Vertrauen der KlientInnen zu erreichen. Sie spricht an, dass dadurch der Hilfeprozess von den KlientInnen inhaltlich und rational mitgetragen werden kann. Dadurch können die KlientInnen Eigenkräfte entwickeln und Hemmschwellen für die Hilfeinanspruchnahme werden abgebaut. Auch in unserer Erhebung stellte sich Vertrauen als Zufriedenheitskriterium in der Beziehung zwischen MitarbeiterInnen und Klientinnen dar (siehe Kapitel 5.5.3). Nach Theunissen (2006:198f) ist darüber hinaus Ver-

trauen grundlegend für den Erfolg der Hilfeleistung. Daher empfiehlt Theunissen in der Arbeit mit Menschen mit Lernschwierigkeiten vor dem Beratungsprozess gemeinsame Aktivitäten zum Vertrauensaufbau. So zeigte auch ein Pilotprojekt der Implementierung von Fallmanagement in der Sozialhilfe die Wichtigkeit eines vertrauensvollen Arbeitsbündnisses zwischen KlientInnen und Case ManagerInnen (vgl. Reis / Schu 2010:104f).

Aus unseren Ergebnissen hinsichtlich der Beziehung zwischen KlientInnen und MitarbeiterInnen (siehe Kapitel 5.5.3) lässt sich ableiten, dass eine intensive Beziehung zu ihrem Case Manager / ihrer Case Managerin für Menschen mit Beeinträchtigungen wichtig sein könnte. Was in der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigung für eine distanzierte Beziehung zwischen Case ManagerInnen und KlientInnen sprechen würde, wäre die Reduktion von Abhängigkeiten. Darüber hinaus könnten Schwierigkeiten entgegengewirkt werden, die sich durch Beziehungsabbrüche ergeben. In jedem Fall sollte im Feld der Sozialen Arbeit *„(...) Case Management die Menschen befähigen und ihnen ermöglichen, selber zurechtzukommen.“* (Wendt 2010:80)

6.4.1.6 Bedarfsorientierung: Ziele und Erwartungen der KlientInnen

Soziale und psychische Bedürfnisse sowie Grundbedürfnisse sind für Menschen mit Beeinträchtigungen schwieriger zu erfüllen (vgl. Hennie van Rijn 1999:158).

Aus den Ergebnissen unserer Erhebung gehen folgende Beweggründe der KlientInnen für den Tagesstrukturbesuch hervor: Sozialkontakte, ‚Spaß‘, ‚Arbeit‘, Beschäftigung und Ablenkung von der Krankheit (siehe Kapitel 5.1.1). Diese Beweggründe geben konkreten Aufschluss darüber, was sich die KlientInnen in der Tagesstruktur erwarten, welche Bedürfnisse sie zu befriedigen erhoffen und was sie in weiterer Folge zufrieden macht. Daraus ergibt sich für uns folgende zentrale Frage: ‚Bietet die Tagesstruktur für die KlientInnen das, was sie wollen / brauchen / suchen?’

Das Case Management stellt eine Möglichkeit dar, Bedarfe / Bedürfnisse und Ziele zu erheben, denn im Case Management kommt es zu einer *„(…) Reorien-*

tierung (…) an ihren eigentlichen Adressaten – den Patienten / Klienten." (Ewers 2005:85) KlientInnenorientierung und -partizipation sind der Sinn von Case Management (vgl. Ewers 2005:85). Zielvereinbarungen im Rahmen des Case Managements müssen mit den KlientInnen und nicht für sie formuliert werden (vgl. Roters / Möller 2006:180). Können Ziele von den beeinträchtigten Personen nicht selbst formuliert werden, müssen Möglichkeiten für eine Eruierung dieser gefunden werden. Sie sind das Subjekt ihrer Handlungen und ExpertInnen für ihr Leben (vgl. Roters / Möller 2006:182) (siehe Kapitel 5.15). Formulieren KlientInnen aus fachlicher Sicht der Case ManagerInnen ‚kaum verwirklichbare' Ziele, sollten diese unserer Einschätzung nach trotzdem mit den KlientInnen besprochen und erarbeitet werden, beispielsweise die Absolvierung eines Praktikums, wenn der Wunsch nach Beschäftigung am ersten Arbeitsmarkt besteht. KlientInnen sollen sich ihren Wünschen entsprechend ausprobieren können, dürfen auch scheitern und werden im Rahmen des Case Managements hierbei professionell begleitet. Dies kann die mögliche Nachbearbeitung von Grenzerfahrungen inkludieren.

Wurden die Ziele und Bedarfe / Bedürfnisse der KlientInnen erfasst, kann erst im zweiten Schritt die Frage beantwortet werden, ob die Tagesstruktur das bietet, was die KlientInnen brauchen und wollen. Es sollte eine Beschäftigung mit der Frage stattfinden, welche alternativen, inklusiven und nutzerorientierten Angebote für die KlientInnen anstelle eines Tagesstrukturbesuchs realisiert werden könnten. VertreterInnen des FSW bejahten diese Frage nach inklusiven Möglichkeiten und führten z.B. Nachbarschaftszentren zur Erfüllung des Bedürfnisses der KlientInnen nach Sozialkontakten im Interview an (vgl. IFSW:Z45). Kleve formuliert dazu treffend (2006:47): *„Es sind die Hilfen einzusetzen, die nötig sind, und nicht jene, die möglich wären."*

Dieser Stellungnahme der VertreterInnen des FSW und der Aussage von Kleve schließen wir uns an und sehen das Case Management, neben der Möglichkeit einer ersten Bedarfsklärung als Methode, um passgenaue Angebote abseits von institutionellen Grenzen der Behindertenhilfe für Menschen mit Beeinträchtigungen entwickeln bzw. finden zu können.

6.4.1.7 Aus- und Fortbildung der Case ManagerInnen

Aus- und Fortbildungen stellen sich in unserer Erhebung als Zufriedenheitskriterien der MitarbeiterInnen dar. Die Ergebnisse lassen sich dahingehend interpretieren, dass eine passgenaue Qualifikation für das Handlungsfeld Menschen mit Beeinträchtigungen und damit verbundene Aufgabengebiete notwendig ist (siehe Kapitel 5.3).

In diesem Kontext stellen sich für uns die folgenden Fragen:

- ‚Welche Funktionen müssen Case ManagerInnen erfüllen bzw. was müssen sie können?'
- ‚Wer soll in der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigung die Case Management Funktion übernehmen?'

Die Kompetenzen der Case ManagerInnen zeigen sich nach Wendt (1997:102) in den verschiedenen Phasen des Case Managements, Case ManagerInnen müssen *„(…) nach außen und mit KlientInnen kommunizieren, Rollen klären und Absprachen treffen, Situationen und Personen einschätzen können, sich in der Planung auf Mittel und Wege verstehen, koordinieren, anwaltlich handeln, Vorgänge und Ergebnisse bewerten und sie dokumentieren können."* (Wendt 1997:102) Diese im Case Management benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten finden sich unter anderem in den formulierten Schlüsselkompetenzen von SozialarbeiterInnen nach Maus et al. (2013:43ff) wieder. Auch nach Gissel-Palkovich (2010:142) bringen SozialarbeiterInnen bereits Qualifikationen aus ihrer Ausbildung für die Arbeit als Case ManagerInnen mit. Wendt (2013:146) betont, dass Case ManagerInnen meist ausgebildete SozialarbeiterInnen oder Pflegekräfte mit Zusatzausbildungen sind.

Der in der Literatur angesprochene Einsatz der GruppenleiterInnen als Case ManagerInnen ist aus unserer Sicht kritisch zu sehen. Als problematisch können hier beispielsweise mögliche Rollenkonflikte, eine fragliche Handlungsautonomie und Gestaltungsfreiheit sowie zeitlicher Ressourcen (vgl. Wüllenweber et al. 2009:430f) gesehen werden. Mögliche fachliche, persönliche und zeitliche Überforderungen müssen mitbedacht werden (vgl. Wüllenweber 2006:439). Aus

unserer Sicht besteht darüber hinaus eine mögliche Tendenz, die KlientInnen an die Organisation zu binden, wenn die GruppenleiterInnen in ihrer eigenen Organisation als Case ManagerInnen fungieren. Außerdem müssen die BetreuerInnen nach Wendt (2010:218) ihr Betreuungsmanagement klar von der Case Management-Funktion abgrenzen. Im Rahmen des Case Managements sollte unserer Ansicht nach das Wissen der GruppenleiterInnen dennoch nutzbar gemacht und die GruppenleiterInnen als fachliche Informationsquellen gesehen werden. Familien von Personen mit Beeinträchtigungen können das Case Management zusätzlich bereichern und ebenfalls eine Informationsquelle darstellen. Sie erfüllen eine Vielzahl an Aufgaben des Case Managements z.B. Unterstützungsleistungen und kennen die betroffenen Personen mit ihren Bedürfnissen und Verhaltensweisen (vgl. Raiff / Schore 1997:113). Es muss aber die Gefahr mitbedacht werden, dass die Familienmitglieder andere Interessen als die KlientInnen verfolgen könnten. Wendt (1997:142) geht mit dem Einsatz von Angehörigen als Case ManagerInnen noch einen Schritt weiter. Einerseits kann die Autonomie der Familie dadurch gefördert werden, anderseits besteht die Gefahr verstärkter Abhängigkeit der betroffenen Person von ihrer Familie. Aus unserer Sicht kann daraus ein Nähe-Distanz-Problem für die Angehörigen und die Menschen mit Beeinträchtigungen entstehen. Dies lässt sich mit dem Verständnis von Case Management schwer vereinen.

Soll die Frage geklärt werden, welche Personen das Case Management im Handlungsfeld ‚Menschen mit Beeinträchtigungen' übernehmen sollen, empfehlen wir den Einsatz von (organisationsexternen) SozialarbeiterInnen. Denn das Studium der Sozialen Arbeit stellt für uns einen Grundlagenberuf für das Case Management dar. Die Studieninhalte bieten Einblick in diverse Handlungsfelder des Sozialsektors und decken sich mit den in der Praxis gegebenen Multiproblemlagen der möglichen KlientInnen. Die externe Position der Case ManagerIn kann der Gefahr der Vertretung von institutionellen Interessen entgegenwirken. Im Rahmen der Koordinationsarbeit sollten die vielfältigen Netzwerke wie Familien, Institutionen und GruppenleiterInnen miteinbezogen werden, wenn diese einen Mehrwert für die KlientInnen darstellen. Neben der Möglichkeit, die Case Management-Funktion an eine Person zu übertragen, kann diese nach Gissel-Palkovich (2006:106) auch durch ein Team übernommen werden. Eine funktio-

nierende (und multiprofessionelle) Teamarbeit kann Austausch, Unterstützung, Entlastung und das Nützen von unterschiedlichen fachlichen Ressourcen ermöglichen. Synergieeffekte können dadurch nutzbar gemacht werden.

6.4.2 Implementierung auf der Systemebene

Nur durch eine Implementierung auf Fall- und Systemebene kann die eigentliche Wirkung von Case Management (vgl. Neuffer 2012:220) bzw. dessen Intentionen wie beispielsweise Effizienz und Effektivität (vgl. Gissel-Palkovich 2006:93) erreicht werden. Mit der Einführung von Case Management auf der Fallebene müssen sich die Organisationen verändern (vgl. Kleve et al. 2010:22). Sowohl interne als auch externe Organisationsstrukturen sowie deren Kultur müssen an das Case Management angepasst werden (vgl. Gissel-Palkovich 2010:123ff). Die damit verbundenen Entwicklungsprozesse (vgl. Schaufelberger 2010:230f) umfassen neben der Personalentwicklung auch eine Organisationsentwicklung. Beispiel hierfür ist die Entwicklung von Leitbildern und neuen Konzepten im Sinne einer ‚lernenden Organisation' (vgl. Gissel-Palkovich 2010:134f).

Case Management ist eine Führungsaufgabe. Es braucht eine Abkehr von klassischen Hierarchien, klare Regelungen und eine Führung mit Vorbildfunktion zur Bejahung des Case Managements. Notwendig ist die Entwicklung einer Fehlerkultur in Organisationen (vgl. Gissel-Palkovich 2010:140f). Um diesbezüglich Toleranz, Offenheit und Vertrauen herzustellen, benötigt es eine Organisationskultur mit Austausch auf der Ebene von Fachbereichen und Abteilungen (vgl. Gissel-Palkovich 2006:108). Neben internen Kooperationsstrukturen erfordert Case Management auch externe Vernetzungen (vgl. Gissel-Palkovich 2010:140) und Kooperationen mit anderen Organisationen (vgl. Schaufelberger 2010:230f). Gelungene Netzwerkarbeit wird durch steigende Konkurrenz der einzelnen Organisationen im Sozialsektor erschwert. Dennoch kann sie erreicht werden, wenn Angebote aufeinander abgestimmt und gemeinsame Ziele aufgezeigt werden sowie eine gemeinsame Orientierung an den KlientInnen stattfindet. Dadurch kann eine überinstitutionelle Solidarität entstehen (vgl. Neuffer

2012:223). Durch die gemeinsame Abstimmung kann Widersprüchen hinsichtlich Zielsetzungen entgegengewirkt werden. Eine transparente sowie allumfassende Unterstützung wird möglich (vgl. Theunissen 2006:217).

Für die damit verbundenen Veränderungen muss in Organisationen nach Schaufelberger (2010:230f) die Bereitschaft bestehen, Vorhandenes in Frage zu stellen. Diesbezüglich müssen MitarbeiterInnen einbezogen werden, damit neue Konzepte für eine erfolgreiche Implementierung auch bei ihnen verankert werden. Roters / Möller (2006:185) sprechen von einem ‚Aushandlungsprozess' mit allen Beteiligten über die Prinzipien des Case Managements. Bezugnehmend auf unsere beforschte Organisation würde dies bedeuten, neben der Führungsebene und den Stabsstellen auch die GruppenleiterInnen und KlientInnen in eine mögliche Case Management-Implementierung auf der Systemebene miteinzubeziehen.

Organisationen müssen sich, um bedarfsgerecht agieren zu können, am Postulat der Nachfrage orientieren (vgl. Kleve et al. 2010:24), denn: *„Vorrang vor den Routinen eines Dienstes haben die individuellen Gestaltungsabsichten."* (Wendt 2010:79) Dies inkludiert die kritische Reflexion von gegebenen Angebotssettings und eine Hinwendung zu einer Angebotserstellung, welche auf den Fall ausgerichtet ist. In diesem Zusammenhang müssen Veränderungen an Bedarfen und Problemen mitberücksichtigt werden. Grundlegend für den ständigen Wandel und das damit verbundene Lernen ist eine Stabilität der Organisation (vgl. Kleve et al. 2010:24).

Das Zitat aus unserer Erhebung: *„Die Arbeit, die rein kommt, ist sicher die gleiche wie vor 10 Jahren, aber die Leute halt nicht."* (GM2, 47:30), wirft für uns die Frage auf: ‚Brauchen die KlientInnen heute noch das Gleiche?' Möglicherweise ist die nachfrageorientierte Abstimmung des Angebots der Tagesstruktur von Organisationen verabsäumt worden. Darüber hinaus ist fraglich, ob frühere Rahmenbedingungen den Bedürfnissen der KlientInnen gerecht werden konnten. Durch Case Management können Angebotslücken aufgedeckt und neue Angebote generiert werden. Nach Roters / Möller (2006:175ff) geht es darum, die Bedarfsorientierung auf der Fallebene auf die Systemebene zu übertragen.

Ambulante Leistungen für beeinträchtigte Menschen sollen als Möglichkeit vor stationären und teilstationären Leistungen in Betracht gezogenen werden. Von Rohrmann / Schädler (2006:234f) wird diesbezüglich die Hinwendung zu personenzentrierten Hilfen betont. Es kommt zu einer *„(…) Orientierung hin zu gemeindenahen, offenen Unterstützungsangeboten (…).“* (Roters / Möller 2006:175).

Um der Bedürfnisorientierung gerecht werden zu können, müsste aus unserer Sicht die Finanzierung von sozialen Einrichtungen hinterfragt werden. Dies könnte in Form des persönlichen Budgets verwirklicht werden. Die KlientInnen könnten durch die zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel ihre gewünschten Leistungen selbstständig einkaufen. Die Organisation würde in diesem Fall finanzielle Mittel erhalten, wenn die angebotene Leistung von den potentiellen ‚KäuferInnen' als attraktiv angesehen und in weiterer Folge eingekauft wird. Dies würde die Orientierung an den Bedürfnissen der KlientInnen ermöglichen und den Versuch stärken, die Qualität der angebotenen Leistungen zu erhöhen. Bezugnehmend auf Organisationen, welche mit Tagsätzen finanziert werden, bietet sich, so Kleve, die Trennung von Fallarbeit und Finanzierung der Organisation an (vgl. Kleve et al. 2010:25f). Dies scheint uns plausibel, da Organisationen mit Tagsatzfinanzierung unter Umständen dazu neigen könnten, einzelne Fälle aufgrund von Finanzierungsfragen ‚behalten' zu wollen. *„Verdient werden sollte nicht mit dem Bearbeiten von Problemen, sondern mit der Gestaltung und Inszenierung von Lösungen.“* (Kleve et al. 2010:26) Fraglich ist aus unserer Sicht, wie die ‚Inszenierung von Lösungen und der damit verbundene Verdienst' in Tagesstrukturen aussehen kann. Beispielsweise kann bei einer Vermittlung von KlientInnen an einen geschützten Arbeitsplatz die Organisation finanziell entlohnt werden, um der Bindung der KlientInnen an die Tagesstruktur entgegenzuwirken. Im Vordergrund sollten die Bedürfnisse und Wünsche der KlientInnen stehen. Beispielsweise wird Case Management in der beruflichen Rehabilitation von Menschen mit Beeinträchtigungen eingesetzt (vgl. Ewers 2005:59). Eine unreflektierte Vermittlung, auf z.B. den ersten Arbeitsmarkt, darf aus unserer Sicht nicht stattfinden.

Wie bereits erwähnt, solle aus unserer Sicht das Case Management durch SozialarbeiterInnen von externen Stellen verwirklicht werden. Eine Möglichkeit könnte darstellen, dass die SozialarbeiterInnen ihre Tätigkeit bei einer Behörde ansiedeln und die KlientInnen an diese Stelle verwiesen werden. Dadurch könnte möglichen Interessenskonflikten bei einer direkten Einsetzung des Case Managements in der Tagesstruktur-Einrichtung entgegengewirkt werden. Trotzdem müssen sich, wie bereits angemerkt, die Organisationen mitverändern. Durch nachgehendes Case Management könnten in weiterer Folge auch Personen erreicht werden, welche bereits in einer Tagesstruktur beschäftigt sind. Einen möglichen Vorteil dieser nachgehenden Case Management Arbeit stellt die Erreichung von KlientInnen dar, die in ihrer (selbstständigen) Mobilität eingeschränkt sind. Der / die Case ManagerIn könnte im Rahmen seiner / ihrer Tätigkeit in einem vordefinierten Ausmaß an Wochenstunden einzelne Einrichtungen (einschließlich Tagesstrukturen) besuchen und damit das Case Management interessierten KlientInnen nahebringen.

6.4.3 Fazit: Kann Case Management Menschen mit Beeinträchtigungen zufrieden stellen?

Das Case Management scheint, werden die Forderungen der UN-Behindertenrechtskonvention nach Empowerment, Transparenz, Partizipation und Barrierefreiheit bedacht, wie geschaffen für das Handlungsfeld ‚Menschen mit Beeinträchtigungen'. Nach den Prinzipien des Case Managements fungieren die KlientInnen als ExpertInnen in eigener Sache, was gemeinsame und passgenaue Fallbearbeitung ermöglicht. Es wird ersichtlich, dass Case Management eine Möglichkeit für die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention darstellt.

Durch kooperative Arbeitsweisen soll die Selbstbestimmung der KlientInnen erhalten, gefördert und stabilisiert werden. (Verschüttete) Ressourcen sollen effektiv und so effizient wie möglich eingesetzt werden. Auch die Tatsache, dass es sich bei Menschen mit Beeinträchtigungen meist um Personen mit Multiproblemlagen und angebotsübergreifendem Unterstützungsbedarf handelt, würde gerade diese Personengruppe prädestiniert für den Einsatz von Case

Management machen. Eine Hilfeplanung als Teil von Case Management kann eine systematische Vorgehensweise bei der Planung und Umsetzung von Hilfsmöglichkeiten darstellen.

Wenn davon ausgegangen wird, dass die extrahierten Zufriedenheitsdimensionen der KlientInnen in Bezug auf Tagesstrukturen auf das Case Management übertragen werden können – es allgemein Bereiche sind, in denen sich (Un)Zufriedenheit finden lässt – dann könnte das Case Management Menschen mit Beeinträchtigungen zufrieden machen. Auch Gissel-Palkovich (2010:123) geht davon aus, dass Case Management die Zufriedenheit der KlientInnen und MitarbeiterInnen erhöhen kann. In der Literatur werden Zufriedenheitserhebungen bei KlientInnen als NutzerInnen des Case Managements, als Teil des Case Management Prozesses angeführt: Neuffer (2012:221f) sieht Zufriedenheitserhebungen insbesondere im Zusammenhang mit der Erfassung von Ergebnisqualität der Case Management Implementierung als relevant an. Roters / Möller (2006:187) und Klug (2009:56) empfehlen Zufriedenheitserhebungen zur Feststellung der Wirkung des Case Managements. Wird es im Handlungsfeld ‚Menschen mit Beeinträchtigung' eingesetzt, empfehlen wir, Zufriedenheitserhebungen bei den KlientInnen durchzuführen. Bei diesen Erhebungen soll neben der Zufriedenheit mit dem Prozess die Zufriedenheit mit den Ergebnissen erhoben werden. Wie im Kapitel 5.15 bereits angemerkt, ist auch bei Zufriedenheitserhebungen im Bereich Case Management Grundsätzliches zu beachten, beispielsweise ‚Was wird wie erfragt?' oder ‚Was passiert mit den Ergebnissen?' Außerdem müssen die Erhebungsmethoden an die Zielgruppe angepasst werden.

Hinsichtlich der Frage, ob Case Management Personen mit Beeinträchtigungen zufrieden machen kann, ist zu bedenken, dass unsere erhobenen Zufriedenheitsdimensionen der KlientInnen nicht uneingeschränkt auf das Case Management übertragen bzw. in diesem Prozess berücksichtigt werden können. Manche Zufriedenheitsdimensionen bzw. -kriterien unserer Erhebung stellten sich bereits im Vorfeld als nicht kompatibel mit dem Case Management-Verständnis dar. So sind einzelne Haltungen der MitarbeiterInnen gegenüber den KlientInnen mit jenen des Case Managements nicht vereinbar (siehe Kapi-

tel 5.4). Auch die von den KlientInnen in unserer Erhebung bevorzugten sehr persönlichen und zeitlich intensiven Beziehungen zu den GruppenleiterInnen scheinen aus unserer Sicht nicht zur Gänze übertragbar auf einen Case Managementprozess zu sein. Anzumerken ist außerdem, dass auch bei dieser Personengruppe nicht jeder Fall Case Management erfordert.

Bei der Implementierung von Case Management im Handlungsfeld ‚Menschen mit Beeinträchtigungen' braucht es im Vorfeld die Entwicklung geeigneter Methoden und Schulungen zur effektiven und effizienten Unterstützung, etwa im Bereich der unterstützten Kommunikation. Außerdem sollen Leistungen nicht isoliert voneinander durchgeführt werden. Effektiver sind sie, wenn sie aufeinander abgestimmt und koordiniert durchgeführt werden. Auch die Soziale Arbeit muss unter Umständen ihre Angebote und Rahmenbedingungen sowie ihre Zielgruppen reflektieren und gegebenenfalls anpassen und / oder weiterentwickeln.

Case Management kann aus unserer Sicht eine selbstbestimmte Lebensgestaltung von Menschen mit Beeinträchtigungen ermöglichen. Das Spannungsfeld zwischen (un)eingeschränkter Selbstbestimmung und Bedarf an professioneller Unterstützung kann durch die partnerschaftliche Ausgestaltung des Case Management gelockert werden.

7 Am Ende der ‚Jagd'

Mag.[a] Birgit Janker; Carmen Mürzl, BA; Mag.[a] Susanne Zierlinger

In unserem Forschungsprozess wurde ersichtlich, dass eine Vielzahl an Aspekten im Zusammenhang mit der (Un)Zufriedenheit der KlientInnen und MitarbeiterInnen steht. Es ist demnach möglich, (Un)Zufriedenheit von MitarbeiterInnen und KlientInnen in Tagesstrukturen aus ihrer subjektiven Sicht ‚einzufangen'. Inwieweit daraus objektive Schlussfolgerungen oder Aussagen über die Qualität einer Dienstleistung gezogen werden können, ist aus unserer Sicht fraglich. Unsere Ergebnisse zeigen die Abhängigkeit von (Un)Zufriedenheit von unterschiedlichen und zahlreichen Faktoren. Diese sind nicht bei allen befragten Personen zur gleichen Zeit und zu gleichen Teilen bzw. überhaupt relevant. Auf Grund unterschiedlicher Ausgangslagen in Bezug auf Zufriedenheitserhebungen sind Ergebnisse schwer zu generalisieren.

Abb.8: Auf der ‚Jagd' nach Zufriedenheitskriterien

Aus unserem reichhaltigen ‚Fang' heben sich folgende ausgewählte Erkenntnisse ab. Diese sollen andere zur ‚Weiterjagd' begeistern und anregen.

(Un)Zufriedenheit wird beeinflusst von…

…der subjektiven Sichtweise
…den eigenen Erwartungen
…den Erwartungen anderer
…Erfahrungen
…dem Verhalten anderer
…dem Spannungsfeld eigener Ansprüche und der Ansprüche anderer
… dem Spannungsfeld zwischen eigenen Ansprüchen und beruflichen Anforderungen
…dem (Nicht)Verschleiern vorhandener Spannungsfelder
…der Wahrnehmung einer ‚gerechten' Behandlung anderer
…der Wahrnehmung einer gerechten Behandlung der eigenen Person
…der Beziehung in verschiedenen Konstellationen in einer Organisation
…der wahrgenommenen (Un)Zufriedenheit in anderen Beziehungen
…der Umsetzung von Wünschen
…der Möglichkeit der GruppenleiterInnen auf KlientInnenwünsche zu reagieren
…Wahlmöglichkeiten
…dem Wissen über Wahlmöglichkeiten
….der Transparenz der Angebote
…der Wertschätzung eigener Ideen durch andere
…der subjektiven Einschätzung gute ‚Arbeit' zu leisten
…Erfolgserlebnissen
…dem Wunsch keine ‚Fehler' zu machen
…der Annahme, von anderen als erfolgreich wahrgenommen zu werden
…den Beweggründen für die Arbeitsplatzwahl der MitarbeiterInnen
…den Beweggründen für den Tagesstrukturbesuch der KlientInnen
…personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen
…der Erreichung persönlicher Ziele
…'Spaß' in der Tagesstruktur
…der (Un)Möglichkeit, sich als Subjekt wahrzunehmen

…der Selbstwahrnehmung
…dem Aufeinanderprallen verschiedener Selbstverständnisse
…Leistungsanreizen, z.B. Geld, Beziehung
…dem Gefühl der Über- oder Unterforderung
…den Erhalt nötiger Informationen
…dem Erhalten von Rückmeldung
…dem Gefühl, qualifiziert für die Tätigkeit zu sein
…Sachzwängen, welche sich aufgrund institutioneller Rahmenbedingungen ergeben
…gesellschaftlichen Sichtweisen
…gesetzlichen Rahmenbedingungen
…einer ressourcenorientierten oder defizitären Sichtweise
…der Wahrnehmung der (Un)Zufriedenheit anderer
…(wahrgenommener) Qualität
…einer partnerschaftlichen Gestaltung der Unterstützung
…der Möglichkeit sich ausprobieren und scheitern zu dürfen
…Haltungen, Methoden, Theorien z.B. Case Management

8 Exkurs: Zentrale Ergebnisse bezogen auf Zufriedenheitsdimensionen in einfacher Sprache

Mag.[a] Birgit Janker; Carmen Mürzl, BA; Mag.[a] Susanne Zierlinger

Was macht Menschen in der Tagesstruktur zufrieden?

Was macht Menschen in der Tagesstruktur unzufrieden?

Wir haben Klientinnen und Klienten über die Arbeit in der Tagesstruktur befragt.

Wir haben Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter über die Arbeit in der Tagesstruktur befragt.

Verschiedene Dinge machen Klientinnen und Klienten in der Tagesstruktur zufrieden.

Verschiedene Dinge machen Klientinnen und Klienten in der Tagesstruktur unzufrieden.

Verschiedene Dinge machen Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter in der Tagesstruktur zufrieden.

Verschiedene Dinge machen Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter in der Tagesstruktur unzufrieden.

Es gibt Unterschiede was die Menschen in der Tagestruktur zufrieden macht.

Wir fragen uns:

Ist es wichtig, dass immer alle zufrieden sind?

Wenn Menschen unzufrieden sind, möchten sie zufrieden werden?

Wie werden Menschen zufrieden?

Vielleicht, wenn die Menschen etwas Neues ausprobieren?

Vielleicht, wenn die Menschen in ihrem Leben etwas verändern?

Unzufriedenheit kann dabei helfen, dass Menschen in ihrem Leben etwas verändern wollen.

Unzufriedenheit kann deshalb auch etwas Gutes sein.

Warum arbeiten Menschen in der Tagesstruktur?

Klientinnen und Klienten haben einen Grund warum sie in der Tagesstruktur arbeiten.

Zum Beispiel:

Manche Klientinnen und Klienten kommen in die Tagesstruktur, weil sie Kontakte mit anderen Leuten haben möchten.

Wenn diese Klientinnen und Klienten Kontakt mit anderen Leuten haben können, dann sind die zufrieden.

Wenn diese Klientinnen und Klienten keine Kontakte mit anderen Leuten haben können, dann sind sie unzufrieden.

Warum kommen Klientinnen und Klienten in die Tagesstruktur?

- Klientinnen und Klienten kommen wegen dem **Kontakt** mit anderen Leuten in die Tagesstruktur.

- Klientinnen und Klienten kommen wegen der **Gespräche** mit Kolleginnen und Kollegen in die Tagesstruktur.

- Klientinnen und Klienten kommen wegen der **Gespräche** mit den Gruppenleiterinnen und Gruppenleitern in die Tagesstruktur.

  Die Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter denken:

  Die Gespräche mit Gruppenleitern sind wichtig für Klientinnen und Klienten.

- Klientinnen und Klienten kommen, weil sie **Spaß** in der Tagesstruktur haben.

  Die Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter denken:

  Die Arbeit in der Tagesstruktur macht den Klienten und Klientinnen Spaß.

- Manche Klientinnen und Klienten **müssen** in die Tagesstruktur kommen.

Zum Beispiel, weil die Eltern oder die Sachwalter sagen, dass die Klientinnen und Klienten in die Tagesstruktur kommen müssen.

Das ist dann kein Spaß für manche Klientinnen und Klienten.

Warum kommen Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter in die Tagesstruktur?

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter kommen in die Tagesstruktur, weil sie sich mit den **Kollegen** gut verstehen.

  Klientinnen und Klienten denken:

  Die Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter kommen wegen der anderen Gruppenleiterinnen und Gruppenleitern in die Tagesstruktur.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter kommen in die Tagesstruktur, weil sie da **Spaß** haben.

  Klientinnen und Klienten denken:

  Die Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter kommen in die Tagesstruktur weil sie hier Spaß haben.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter kommen in die Tagesstruktur, weil sie ihre Arbeit wichtig und sinnvoll finden.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter kommen in die Tagesstruktur, weil sie den Klientinnen und Klienten **helfen** wollen.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter kommen in die Tagesstruktur, weil sie **Geld verdienen** müssen.

  Klientinnen und Klienten denken:

  Die Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter kommen in der Tagesstruktur, weil sie Geld verdienen müssen.

Aufgaben von Gruppenleiterinnen und Gruppenleitern:

Klientinnen und Klienten haben Ideen was die Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter in der Tagesstruktur tun sollen.

Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter haben Ideen was sie in der Tagesstruktur tun sollen.

Es gibt einen Unterschied zwischen den Ideen der Klientinnen und Klienten und den Ideen der Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter.

Klientinnen und Klienten sind zufrieden, wenn die Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter das tun, was sich die Klientinnen und Klienten wünschen.

Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter haben eine Idee wie sie ihre Arbeit in der Tagesstruktur gut machen können.

Wenn Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter ihre Arbeit in der Tagesstruktur gut machen können, sind sie zufrieden.

Klientinnen und Klienten denken über die Aufgaben von Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter:

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen die **Arbeit vorzeigen** und **erklären**.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen **aufpassen**, dass die Arbeit richtig gemacht wird.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen **kontrollieren** ob die Arbeit richtig gemacht wurde.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter müssen **wissen wie** man die Arbeit machen muss.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen darauf schauen, dass es **verschiedene Arbeiten** in der Tagesstruktur gibt.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen Klientinnen und Klienten auf die Arbeit **neugierig machen**.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen mit jedem in der Gruppe umgehen so wie er oder sie das braucht.

  Zum Beispiel:

  Manche Klientinnen und Klienten möchten Gespräche mit Gruppenleiterinnen und Gruppenleitern.

  Manche Klientinnen und Klienten möchten keine Gespräche mit Gruppenleiterinnen und Gruppenleitern.

  Die Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter denken:

  Klientinnen und Klienten macht es zufrieden, dass die Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter mit jedem in der Gruppe so umgehen wie er oder sie das braucht.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen **Regeln aufstellen** an die sich alle halten müssen.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen **aufpassen**, dass sich alle an die Regeln halten.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen **etwas dagegen tun**, wenn sich Menschen nicht an die Regeln halten.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen **Streit** zwischen Klientinnen und Klienten **schlichten.**

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen für **gute Laune** in der Tagesstruktur **sorgen**.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen dafür sorgen, dass Klientinnen und Klienten gerne in die Tagesstruktur kommen.

<u>Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter denken über ihre eigenen Aufgaben:</u>

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen schauen, dass es in der Tagesstruktur **keinen Stress** für Klientinnen und Klienten gibt.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen jeder Klientin und jedem Klienten das geben was sie oder er braucht.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen schauen, dass Klienten und Klientinnen **genug Pausen** machen können.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen **Zeit für Gespräche** mit Klientinnen und Klienten haben.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen den Klientinnen und Klienten dabei helfen etwas **Neues zu lernen**.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen schauen, dass Klientinnen und Klienten **Spaß** in der Tagesstruktur haben.

Auftragsarbeiten und andere Arbeiten

Arbeiten erledigen ist wichtig in der Tagesstruktur für Klientinnen und Klienten.
Die Arbeit in der Tagesstruktur kann Klientinnen und Klienten zufrieden machen.
Die Arbeit in der Tagesstruktur kann Klientinnen und Klienten unzufrieden machen.

Was ist für Klientinnen und Klienten wichtig, damit sie zufrieden sind?

- Für Klientinnen und Klienten ist das Gefühl wichtig, dass **die Arbeit** zu ihnen **passt**.

- Für Klientinnen und Klienten ist das Gefühl wichtig, dass **die Arbeit gut** oder **schön ist**.

- Für Klientinnen und Klienten ist das Gefühl wichtig, dass **die Arbeit leicht zu erledigen** ist.

- Manche Klientinnen und Klienten **freuen** sich, wenn **keine Arbeit** da ist.

- Manche Klientinnen und Klienten suchen sich selbst etwas anderes zu tun, wenn keine Arbeit da ist.

  Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter denken:

  Den Klientinnen und Klienten ist immer fad, wenn keine Arbeit da ist.

  Die Klientinnen und Klienten müssen immer beschäftigt sein.

- Manchen Klientinnen und Klienten ist **fad**, wenn keine Arbeit da ist.

- Viele Klientinnen und Klienten wünschen sich **andere Beschäftigungen** und nicht nur Arbeit.

  Zum Beispiel:

Musik oder Bewegung machen, Ausflüge machen, kochen

- Manche Klientinnen und Klienten möchten nur arbeiten und sonst nichts anderes machen.

Was ist für Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter wichtig, damit sie zufrieden sind?

- Für Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter ist wichtig, dass die **Arbeit nicht zu schwer** für Klientinnen und Klienten ist.

- Für Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter ist wichtig, dass die Arbeit von Klientinnen und Klienten gut erledigt werden kann.

- Für Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter ist wichtig, dass den **Klientinnen und Klienten nicht fad** ist.

  <u>Klientinnen und Klienten denken:</u>

  Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sind dann zufrieden, wenn es genug Arbeit gibt.

- Manche Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter denken, dass es mehr andere Beschäftigungen und nicht nur Arbeit geben soll.

Kontakte zwischen den Menschen in der Tagesstruktur

Für Menschen in der Tagesstruktur ist es wichtig mit anderen Menschen dort Kontakte zu haben.

Viele Menschen sind zufrieden, wenn sie angenehme Kontakte haben.

Was macht Klientinnen und Klienten bei Kontakten zufrieden?

- Wenn es **keinen Streit** zwischen Klientinnen und Klienten gibt.

- Wenn Klientinnen und Klienten **gut miteinander auskommen**.

  Klientinnen und Klienten denken:

  Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sind zufrieden, wenn Klientinnen und Klienten sich gut miteinander verstehen.

- Wenn Klientinnen und Klienten **hilfsbereit** sind.

  Klientinnen und Klienten denken:

  Gruppenleiterinnen und Gruppenleitern sind zufrieden, wenn Klientinnen und Klienten hilfsbereit sind.

- Wenn Klientinnen und Klienten **zusammen halten**.

- Wenn sich in der Gruppen **alle gut verstehen**.

  Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter denken:

  Für die Klientinnen und Klienten ist die Gruppe in der sie arbeiten wichtig.

  Klientinnen und Klienten möchten sich gut mit den Kolleginnen und Kollegen verstehen.

- Wenn Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter **nett** zu Klientinnen und Klienten sind.

- Wenn Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter **respektvoll** mit Klientinnen und Klienten umgehen.

- Wenn Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter **ernstnehmen** was Klientinnen und Klienten sagen.

- Wenn Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter **Zeit für Gespräche** mit Klientinnen und Klienten haben.

  Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter denken:

Klientinnen und Klienten sind zufrieden, wenn Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter Zeit für Klientinnen und Klienten haben.

- Manche Klientinnen und Klienten sind zufrieden, wenn sie immer die gleiche Gruppenleiterin oder den gleichen Gruppenleiter haben.

Was macht Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter bei Kontakten zufrieden?

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sind zufrieden, wenn sie gut mit Klientinnen und Klienten auskommen.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sind zufrieden, wenn sie mit Klientinnen und Klienten Spaß machen.

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sind zufrieden, wenn Klientinnen und Klienten ehrlich mit ihnen sind.

Beteiligung in der Tagesstruktur

Klientinnen und Klienten sind zufrieden, wenn sie in der Tagesstruktur mitentscheiden können.

Wie wollen sich Klientinnen und Klienten beteiligen?

- Klientinnen und Klienten möchten mitbestimmen was in der Tagesstruktur passiert.

- Klientinnen und Klienten möchten ihre Ideen sagen dürfen.

- Klientinnen und Klienten möchten ihre Ideen umsetzen.

  Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter denken:

  Die Klientinnen und Klienten sind zufrieden, wenn ihre Ideen umgesetzt werden.

- Klientinnen und Klienten wollen sagen dürfen, was sie stört.

Klarheit über die Abläufe in der Tagesstruktur

Menschen in der Tagesstruktur sind zufrieden, wenn sie sich auskennen mit dem was passiert.

Menschen in der Tagesstruktur sind zufrieden, wenn sie Bescheid wissen, über das was in der Tagesstruktur passiert.

Menschen sind unzufrieden, wenn sie verwirrt sind.

Menschen sind unzufrieden, wenn es Geheimnisse vor ihnen in der Tagestruktur gibt.

Was wollen Klientinnen und Klienten wissen?

- Klientinnen und Klienten wollen über Beschäftigungsangebote neben der Arbeit Bescheid wissen.

- Klientinnen und Klienten wollen Bescheid wissen, warum sie einen bestimmten Betrag Taschengeld bekommen.

Erfolg in der Tagesstruktur

Wenn Menschen das Gefühl haben Erfolg zu haben, dann sind sie zufrieden.

Was ist Erfolg in der Tagesstruktur für Klientinnen und Klienten?

- Klientinnen und Klienten fühlen sich erfolgreich, wenn die Arbeit gelingt.

- Klientinnen und Klienten fühlen sich erfolgreich, wenn sie bei der Arbeit alles richtig machen.

- Klientinnen und Klienten fühlen sich erfolgreich, wenn sie Sachen die sie in der Tagesstruktur machen, verkauft werden.

Was ist Erfolg in der Tagesstruktur für Gruppenleiterinnen und Gruppenleitern?

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter fühlen sich erfolgreich, wenn Klientinnen und Klienten in der Tagesstruktur zufrieden sind.

Stress

Stress in der Tagesstruktur kann die Menschen unzufrieden machen.

Was ist Stress für Klientinnen und Klienten?

- Streit mit anderen Menschen in der Tagesstruktur ist für Klientinnen und Klienten Stress.

Was muss sein, damit Klientinnen und Klienten keinen Stress bekommen?

- Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter sollen auf Krankheiten Rücksicht nehmen.

- Klientinnen und Klienten brauchen genug Pausen in der Tagesstruktur.

- Klientinnen und Klienten brauchen manchmal Ruhe in der Tagesstruktur.

Was ist Stress für Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter?

- Für Gruppenleiterinnen und Gruppenleiter ist es Stress, wenn sie sich neben den Klientinnen und Klienten um andere Dinge kümmern müssen.

  Zum Beispiel:

  Dinge aufschreiben und Besprechungen

Taschengeld

Was denken Klientinnen und Klienten über das Taschengeld?

- Viele Klientinnen und Klienten hätten gerne mehr Taschengeld.

- Viele Klientinnen und Klienten denken, dass sie viel arbeiten und wenig Geld dafür bekommen.

- Manche Klientinnen und Klienten denken, dass das Taschengeld besser ist als gar kein Geld zu bekommen.

- Manche Klientinnen und Klienten wissen dass sie anderes Geld verlieren könnten, wenn sie mehr Taschengeld bekommen würden.

  Zum Beispiel:

  die Dauerleistung

- Klientinnen und Klienten finden es ungerecht wenn sie kein Taschengeld bekommen.

  Zum Beispiel:

  im Urlaub oder im Krankenstand

9 Literatur

Appel, Maria / Kleine Schaars, Willem (2008): Anleitung zur Selbstständigkeit. Wie Menschen mit geistiger Behinderung Verantwortung für sich übernehmen. München.

Arnold, Susan (2003): Vertrauensaufbau in der Sozialen Arbeit. In: Fabian, Thomas / Schweikart, Rudolf (Hg.): Brennpunkte der Sozialen Arbeit. Leipziger Beiträge zur Sozialen Arbeit Band 4, Münster, 117-166.

Arnold, Susan (2009): Vertrauen als Konstrukt. Sozialarbeiter und Klient in Beziehung, Marburg.

Bauer, Martin (2010): Projekt „Wohlbefinden“, Bericht an das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, Statistik Austria, Wien.

Bauer, Rudolph (2001): Personenbezogene soziale Dienstleistungen. Begriffe, Qualität und Zukunft, Wiesbaden.

Bauer, Uta / Herrmann Gerhard (2004): Was wirkt wirklich. Neue Erkenntnisse über die Wirkung von Qualitätsmanagement in Wohn- und Werkstätten der Behindertenhilfe. In: Peterander, Franz / Speck, Otto (Hg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München, Basel, 169-180.

Baur, Uta / Hartmann-Templer, Günther (1999): Erfahrungen bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement in Wohn- und Werkstätten der Behindertenhilfe. In: Peterlander, Franz / Speck, Otto (Hg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München, 258-266.

Beckmann, Christof / Richter, Martina (2005): Qualität sozialer Dienste aus der Perspektive ihrer Nutzerinnen und Nutzer. Theoretische und methodologische Annäherungen. In: Oelerich, Gertrud / Schaarschuch, Andreas (Hg.): Soziale

Dienstleistungen aus Nutzersicht. Zum Gebrauchswert Sozialer Arbeit, München, Basel, 132-147.

Biestek, Felix (1977): Wesen und Grundsätze der helfenden Beziehung in der Sozialen Einzelfallhilfe. 5. Auflage, Freiburg im Breisgau.

Blomaard, Pim (2012): Beziehungsgestaltung in der Begleitung von Menschen mit Behinderungen. Aspekte der Berufsethik der Heilpädagogik und Sozialtherapie, Dornach.

Brack, Ruth (1994): Das Arbeitspensum in der Sozialarbeit. Bern.

Braun, Hans (1999): Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung in sozialen Diensten. In: Peterander, Franz / Speck, Otto (Hg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München, 134-145.

Braun, Hans (2004): Wirtschaftlichkeit und Qualitätsorientierung in sozialen Diensten. In: Peterander, Franz / Speck, Otto (Hg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München, Basel, 31-43.

Brinkmann, Volker (2010): Sozialökonomische Funktionen und Systemfragen des Case Managements. In: Brinkmann, Volker (Hg.): Case Management. Organisationsentwicklung und Change Management in Gesundheits- und Sozialunternehmen, aktualisierte und überarbeitete 2. Auflage, Wiesbaden, 3 -20.

Brisch, Karl Heinz (2011): Die Bedeutung von Bindung in der Sozialen Arbeit. In: Begemann, Verena / Rietmann, Stephan (Hg.): Soziale Praxis gestalten. Orientierungen für ein gelingendes Handeln. Stuttgart, 19 – 41.

Brunner, Ewald Johannes (1998): Soziale Einrichtungen im Härtetest – Vom Nutzen und Nachteil von Evaluation und Qualitätssicherung für soziale Organisationen. In: Brunner, Ewald Johannes / Bauer, Petra / Volkmar, Susanne (Hg.): Soziale Einrichtungen bewerten. Theorie und Praxis der Qualitätssicherung, Freiburg im Breisgau, 8-15.

Bolder, Alex (2005): Arbeit, Qualifikation und Kompetenzen. In: Tippelt, Rudolf: Handbuch Bildungsforschung. Heidelberg, 651 – 669.

Bucks, Ursula (1998): Arbeitspsychologie personenbezogener Dienstleistungen. Bern.

Bujok, Eva / Schneekloth, Ulrich (1999): Forschungsgestützte Beratung durch TRI:M – Qualitätssteigerung durch Nutzerzufriedenheit und Mitarbeitermotivation. In: Peterlander, Franz / Speck, Otto (Hg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München, 267-275.

Buschmeier, Ulrike (1995): Macht und Einfluss in Organisationen, Göttingen.

Crott, Helmut (1979): Soziale Interaktion und Gruppenprozesse. Stuttgart.

Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen (2009): Qualitätsstandards für Organisationen in der Wiener Behindertenarbeit. Version 1 / 2009, Wien.

Danzinger, Rainer / Klug, Günter / Lehofer, Michael / Marktl, Gerlinde (2002): Über Grenzen begleiten. Modell „Sozialpsychiatrischer Übergangsdienst“, Mit einem Vorwort von Ernst Hecke, Linz.

Das Karriereportal für den Behindertenbereich (2013): Rückblick. Fachtagung wie wirkt Sozialwirtschaft, http://www.behindertenarbeit.at/bha/27473/ruckblick-fachkonferenz-wie-wirkt-sozialwirtschaft (am 25.03.2015).

Dederich, Markus (2011): Paternalismus als ethische Figur, ein Problemaufriss. In: Ackermann, Karl-Ernst; Dederich, Markus (Hg.): An Stelle des Anderen. Ein interdisziplinärer Diskurs über Stellvertretung und Behinderung, Oberhausen, 167-193.

Dederich, Markus (2014): Intersektionalität und Behinderung. Ein Problemaufriss. Ausgabe 1 / 2014, 47 – 53.

Dimmel, Nikolaus / Schmid, Tom (2013): Soziale Dienste in Österreich, Innsbruck.

Dolic, Romana; Schaarschuch, Andreas (2005): Strategien der Nutzung sozialpädagogischer Angebote. In: Oelerich, Gertrud; Schaarschuch, Andreas (Hg.): Soziale Dienstleistungen aus Nutzersicht. Zum Gebrauchswert Sozialer Arbeit, München, Basel, 99-116.

Dommermuth, Ralph (2004): Dürfen was ich möchte. Selbstbestimmungsrechte geistig Behinderter, Freiburg im Breisgau.

Dubet, Francois (2008): Ungerechtigkeiten. Zum subjektiven Ungerechtigkeitsempfinden am Arbeitsplatz. Hamburg.

Dunkel, Wolfgang (2011): Arbeit in sozialen Dienstleistungsorganisationen: die Interaktion mit dem Klienten, In: Evers, Adalbert; Heiz, Rolf; Olk Thomas (Hg.): Handbuch Sozialer Dienste, Wiesbaden, 187-205.

Düweke, Peter (2008): Anerkennung. Ohne sie geht gar nichts! Wie Respekt und Wertschätzung unser aller Leben bestimmen, Düsseldorf.

Dyk, Saskia (2007): Neue Wege der Partizipation für Menschen mit Behinderung. In: Stelzer-Orthofer, Christine / Weidenholzer, Josef (Hg.): Partizipation und Gerechtigkeit, Linz, 269-283.

Eckert, Andreas (2008): Familie und Behinderung. Studien zur Lebenssituation von Familien mit einem behinderten Kind, Hamburg.

Egan, Gerard (1979): Der fähige Helfer. Grundformen helfender Beziehung, Gelnhausen, Berlin, Stein, Freiburg im Breisgau.

Eichinger, Theodora (2010): Pflege braucht Unterstützung. Zielgerichtete Vernetzung zur Unterstützung pflegender und betreuender Angehöriger im Bezirk

Freistadt, Eine Empirische Studie, Gesundheit, Mensch, Gesellschaft, Band 18, Traun.

Enzmann, Dirk; Kleiber, Dirk (1989): Helfer-Leiden. Stress und Burnout in psychosozialen Berufen, Heidelberg.

Ewers, Michael (2005): Das anglo-amerikanische Case Management: Konzeptionelle und methodische Grundlagen. In: Ewers, Michael / Schaeffer, Doris (Hg.): Case Management. Theorie und Praxis, 2. ergänzte Auflage, Bern. 53-90.

Faix, Werner / Laier, Angelika (1991): Soziale Kompetenz. Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg, Wiesbaden.

Falta, Gerlinde (2013): Praxisbericht: Inklusion und Umsetzung in verschiedenen Arbeitsfeldern und am Beispiel WfbM (Werkstätten für Behinderte Menschen). In: Zeitschrift Case Management, 2 / 2013, 99 – 102.

Fischer, Dieter (2002): Mitmenschlichkeit und Professionalität als Voraussetzung für eine menschenfreundliche wie auch erfüllende Arbeit mit behinderten, kranken und gebrechlichen Menschen. In: Behinderte in Familie, Schule und Gesellschaft, 2 / 3 / 2002, 15-32.

Fischer, Lorenz (1989): Strukturen der Arbeitszufriedenheit. Zur Analyse individueller Bezugssysteme, Göttingen.

Fischer, Lorenz / Belschak, Franz (2006): Objektive Arbeitszufriedenheit. Oder: was messen wir, wenn wir nach der Zufriedenheit in der Arbeit fragen. In: Fischer, Lorenz (Hg.): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, 2. überarbeitete Auflage, Göttingen, 80-108.

Fornefeld, Barbara (2009): Grundwissen Geistigbehindertenpädagogik. München.

Froschauer, Ulrike / Lueger, Manfred (2009): Interpretative Sozialforschung. Der Prozess, Wien.

Früchtel, Frank / Budde, Wolfgang (2010): Bürgerinnen und Bürger statt Menschen mit Behinderung. Sozialraumorientierung als lokale Strategie der Eingliederungshilfe. In: Teilhabe. Die Fachzeitschrift der Lebenshilfe, 2 / 2010. Jg. 49, 54 – 61.

Fuchs, Tatjana (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen, Konzeption und Auswertung einer repräsentativen Untersuchung, 2. Auflage, Dresden.

Gahleitner, Silke Birgitta (2011): Bindung / Beziehung in der sozialen Arbeit. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit. 7. Auflage, Baden-Baden, 121-122.

Gfeller, Louis (2007): Handbuch für eine aktive und systematische Mitarbeiterkommunikation. Grundsätze, Erfolgsvoraussetzungen, Instrumente und Praxistipps für eine professionelle interne Unternehmenskommunikation mit Berücksichtigung neuer und klassischer Medien und vielen Fallbeispielen und Arbeitshilfen für eine erfolgreiche Umsetzung, Zürich.

Gissel-Palkovich, Ingrid (2006): Case Management. Chancen und Risiken für die Soziale Arbeit und Aspekte seiner Implementierung in soziale Organisationen In: Brinkmann, Volker (Hg.): Case Management. Organisationsentwicklung und Change Management in Gesundheits- und Sozialunternehmen, Wiesbaden, 89 – 116.

Gissel-Palkovich, Ingrid (2010): Case Management – Chancen und Risiken für die Soziale Arbeit und Aspekte seiner Implementierung in soziale Organisationen. In: Brinkmann, Volker (Hg.): Case Management. Organisationsentwicklung und Change Management in Gesundheits- und Sozialunternehmen, aktualisierte und überarbeitete 2. Auflage, Wiesbaden, 121-148.

Grausgruber-Berner, Rosemarie (1985): Arbeitsqualität in Österreich. Wien.

Gruntz-Stoll, Johannes / Zurfluh, Elsbeth (2008): Lösungs-, ressourcen- und systemorientierte Heilpädagogik. Eine Einführung, Bern.

Günther, Meike (2015): Die Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. Eine Bestandsaufnahme für die Soziale Arbeit. In: Soziale Arbeit. Ausgabe 2 / 2015, 51 – 59.

Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1 Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Frankfurt am Main.

Hacker, Winfried / Sachse, Pierre (2014): Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Tätigkeiten. 3. überarbeitete Auflage, Göttingen.

Hahn, Kathrin (2012): Die Rollenwahrnehmung des Dienstleistungskunden. Determinanten und Wirkungen der Kundenbeteiligung, Berlin.

Haug, Christoph (2003): Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen für effiziente Team- und Projektarbeit, 3. überarbeitete Auflage, München.

Haupert, Bernhard (2003): Kunde oder Klient? Soziale Arbeit im Spannungsfeld von Marktorientierung und Professionalität. In: Mührel, Eric (Hg.): Ethik und Menschenbild in der Sozialen Arbeit. Essen, 119-164.

Hausmann, Clemens (2009): Psychologie und Kommunikation für Pflegeberufe. Wien.

Hautzinger, Henrik (2009): Der Ruf von Branchen. Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wechselwirkung und Handlungsrelevanz der Branchenreputation, Wiesbaden.

Heiner, Maja (2007): Soziale Arbeit als Beruf. Fälle, Felder, Fähigkeiten, München.

Hennie van Rijn (1999): Changeover – ein internationales Programm zur Qualitätsentwicklung in sozialen Organisationen.. In: Peterlander, Franz / Speck, Otto: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, München, 157- 168.

Herriger, Norbert / Kähler, Harro Dietrich (2003): Erfolg in der Sozialen Arbeit. Gelingendes berufliches Handeln im Spiegel der Praxis, Bonn.

Herrmannstorfer, Udo (1999): „Wege zur Qualität“ – Der Arbeitsansatz der anthroposophisch orientierten Einrichtungen der Heilpädagogik und Sozialtherapie (Schweiz). In: Peterlander, Franz / Speck, Otto (Hg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München, 146-156.

Herzberg, Frederick (2002): Was Mitarbeiter in Schwung bringt. In: Harvard Business Manager: Motivation. Was Manager und Mitarbeiter antreibt. Augsburg, 71 – 91.

Houtman, A. M. A. (1978): Machtaspekte in der helfenden Beziehung, Freiburg im Breisgau.

Hucker, Tobias (2008): Betriebliche Partizipation und gesellschaftlicher Wandel. München.

Kaiser, Peter (Hg.) (1993): Psycho-Logik helfender Institutionen. Beiträge zu einer besseren Nutzerfreundlichkeit der Organisationen im Sozial- und Gesundheitswesen, Heidelberg.

Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich (2000): Arbeitsklima und Konfliktpotential. Politische Forderungen, Vorschläge und Kernaussagen.

Katzenbach, Dieter (2004): Anerkennung, Missachtung und geistige Behinderung. Sozialphilosophische Perspektiven auf den so genannten Paradigmenwechsel in der Behindertenpädagogik. In: Ahrbeck, Bernd / Rauh, Bernhard (Hg). Behinderung zwischen Autonomie und Angewiesensein. Stuttgart, 127-144.

Kleve, Heiko (2006): Case Management. Eine methodische Perspektive zwischen Lebensweltorientierung und Ökonomisierung Sozialer Arbeit. In: Kleve, Heiko / Haye, Britta / Hampe-Grosser, Andreas / Müller, Matthias: Systemisches Case-Management. Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit, Heidelberg, 40-56.

Kleve, Heiko / Müller, Matthias / Hampe-Grosser, Andreas (2010): Der Fall im System – die Organisation des Systemischen Case Managements. In: Brinkmann, Volker (Hg.): Case Management. Organisationsentwicklung und Change Management in Gesundheits- und Sozialunternehmen, aktualisierte und überarbeitete 2. Auflage, Wiesbaden, 21-38.

Kleve, Heiko (2011): Case Management. Eine methodische Perspektive zwischen Lebensweltorientierung und Ökonomisierung Sozialer Arbeit. In: Kleve, Heiko / Haye, Britta / Müller, Matthias: Systemisches Case Management. Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit, Heidelberg, 41 – 57.

Knust-Potter, Evemarie (2001): Enthinderungsandrogogik als Strategie zur Gemeinwesenmitgliedschaft. In: Müller, Armin (Hg.): Sonderpädagogik provokant, Luzern, 309-319.

Koenig, Oliver (2010): Werkstätten und Ersatzarbeitsmarkt in Österreich. Dokumentation der Befragung der österreichischen Sozialabteilungen zu Stand und Umsetzung der Werkstättenstandorte in Österreich sowie der Befragung aller österreichischen Werkstättenträger und Standorte im Zeitraum 2008 – 2009, Wien.

Koenig, Oliver (2014): Erwerbsarbeit als Identitätsziel. Ein Modell für Möglichkeiten von Menschen mit intellektueller Beeinträchtigung, Wien.

Kratz, Hans-Jürgen (2003): Motivation – aber wie? Mehr Arbeitsfreude, mehr Zufriedenheit, mehr Engagement, Offenbach.

Krobath, Thomas (2013): Partizipation als organisationsethisches Prinzip und Verfahren. In: Weber, Susanne Maria / Göhlich, Michael / Schröer, Andreas / Fahrenwald, Claudia / Macha, Hildegard (Hg.): Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik, Wiesbaden, 61–70.

Kronauer, Martin (2013): Soziologische Anmerkungen zu zwei Debatten über Inklusion und Exklusion. In: Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung. Zugänge zur Inklusion. Erwachsenenbildung, Behindertenpädagogik und Soziologie im Dialog, 17 – 25.

Krönes, Gerhard (1998): Paradigmen der Qualitätssicherung in sozialen Einrichtungen. Qualitätsmanagement sozialer Dienstleistungen. In: Brunner, Ewald Johannes / Bauer, Petra / Volkmar, Susanne (Hg.): Soziale Einrichtungen bewerten. Theorie und Praxis der Qualitätssicherung, Freiburg im Breisgau, 69-86.

Krüger, Claudia (2008): Mitarbeiterbeteiligung. Unternehmensfinanzierung und Mitarbeitermotivation, Köln.

Kubek, Vanessa (2012): Humanität beruflicher Teilhabe im Zeichen der Inklusion. Kriterien für die Qualität der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen, Dortmund.

Kulig, Wolfram / Theunissen, Georg (2006): Selbstbestimmung und Empowerment. In: Wüllenweber, Ernst / Theunissen, Georg / Mühl, Heinz (Hg.): Pädagogik bei geistigen Behinderungen. Ein Handbuch für Studium und Praxis, Stuttgart, 237 – 250.

Klug, Wolfgang (2009): Case Management im US-amerikanischen Kontext, Anmerkungen zur Bilanz und Folgerungen für die deutsche Sozialarbeit. In: Löscherbach, Peter / Klug, Wolfgang / Remmler-Faßbender, Ruth / Wendt, Wolf Rainer (Hg.): Case Management. Fall- und Systemsteuerung in der Sozialen Arbeit, 4. aktualisierte Auflage, München, 40-68.

Kupffer, Heinrich (1999): Warentest fürs Kinderheim. Zur „Zertifizierung“ pädagogischer Einrichtungen. In: Krause, Hans-Ullrich (Hg.): Einen Weg finden. Diskurs über erfolgreiche soziale Arbeit, Freiburg im Breisgau, 39-49.

Kühn, Alexandra / Rüter, Maike (2008): Hildesheimer Schriften zur Sozialpädagogik und Sozialarbeit, Arbeitsmarkt und Behinderung. Neue Anforderungen an die Soziale Arbeit, Hildesheim, Zürich, New York.

Künkel, Almuth (1999): Gegen-, Neben-, Miteinander. Erfolgreiche Zusammenarbeit im Berufsalltag, Freiburg.

Maus, Friedrich / Nodes, Wilfried / Röh, Dieter (2013): Schlüsselkompetenzen der Sozialen Arbeit. Für die Tätigkeit der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Schwalbach.

Lamnek, Siegfried (2005): Gruppendiskussion. Theorie und Praxis, 2. Auflage, Weinheim, Basel.

Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. überarbeitete Auflage, Weinheim, Basel.

Lauer, Ulla / Sadowicz, Katharina (2009): Individuelle Hilfeplanung. In: Theunissen, Georg / Wüllenweber, Ernst (Hg.): Zwischen Tradition und Innovation. Methoden und Handlungskonzepte in der Heilpädagogik und Behindertenhilfe, Ein Lehrbuch und Kompendium für die Arbeit mit geistig behinderten Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen, Marburg, 461 – 466.

Levold, Tom (1999): Helfer und Klienten zwischen Machtkampf und Beziehung. Einige Bedingungen für Erfolg in der Sozialen Arbeit. In: Krause, Hans-Ullrich (Hg.): Einen Weg finden. Diskurs über erfolgreiche soziale Arbeit, Freiburg im Breisgau, 107- 132.

Lueger, Manfred (2010): Interpretative Sozialforschung. Die Methoden, Wien.

Luhmann, Niklas (2000):Vertrauen. 4.Auflage, Stuttgart.

Lutz von Rosenstiel (1999): Die „lernende Organisation“ als Ausgangspunkt für Qualitätsentwicklung. In: Peterander, Franz / Speck, Otto (Hg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München, 41-62.

Maaser, Wolfgang (2004): Werteorientierung und Qualitätssicherung im Kontext Sozialer Arbeit. In: Beckmann, Christof / Otto, Hans-Uwe / Richter, Martina / Schrödter, Mark (Hg.): Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle, Wiesbaden, 235-250.

Manteufel, Andreas / Schiepek, Günter (1998): Systeme spielen. Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung in sozialen Systemen, Göttingen.

Marquard, Albrecht / Runde, Peter / Westphal, Gert (1993): Psychische Belastung in helfenden Berufen. Bedingungen, Hintergründe, Auswege, Opladen.

Martin, Ernst (2001): Sozialpädagogische Berufsethik. Auf der Suche nach dem richtigen Handeln, Weinheim.

Maslow, Abraham (1981): Motivation und Persönlichkeit. Originalausgabe 1954, Reinbeck bei Hamburg.

Masuch, Peter (2014): Die Bedeutung der UN-Behindertenrechtskonvention für die Reform des Teilhaberechts behinderter Menschen. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit. Neuordnung der Leistungen für Menschen mit Behinderung. Ausgabe 3 / 2014, 18 – 30.

Mattke, Ulrike (2004): Wie wissen, was für dich gut ist. Soziale Anhängigkeit und Fremdbestimmung bei Menschen mit geistiger Behinderung. In: Wüllenweber, Ernst (Hg): Soziale Probleme von Menschen mit geistiger Behinderung. Fremdbestimmung, Benachteiligung, Ausgrenzung und soziale Abwertung, Stuttgart, 300-312.

Meinhold, Marianne (2007): Wirksamkeitstrialog – Sozialarbeit zwischen Budget-Politik, professionellen Ansprüchen an Qualität und den Rechten der Nutzer / innen sozialer Dienstleistungen. In: EntwicklungspartnerInnenschaft Donau-Quality in Inclusion (Hg.): Sozialer Sektor im Wandel. Zur Qualitätsdebatte und Beauftragung von Sozialer Arbeit, Linz, 149-162.

Mensching, Anja (2013): Partizipation als organisationale Simulation von Betroffenheit? Empirisch inspirierte Reflexionen zu Beteiligungsillusionen in Organisationen In: Weber, Susanne Maria / Göhlich, Michael / Schröer, Andreas / Fahrenwald, Claudia / Macha, Hildegard (Hg.): Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik, Wiesbaden, 199–208.

Merchel, Joachim (2013): Qualitätsentwicklung. In: Kreft, Dieter / Mielenz, Ingrid: Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, 7.Auflage, Weinheim, Basel, 709-713.

Müller, Burkhard (2006): Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit, Freiburg im Breisgau.

Müller-Kohlenberg, Hildegard (1996): Laienkompetenz im psychosozialen Bereich. Opladen.

Müller, Matthias (2011): Verfahren (Techniken) und Struktur im Case-Management-Prozess. Theorie-Praxis-Handreichungen. In: Kleve, Heiko / Haye, Britta / Müller, Matthias: Systemisches Case Management. Falleinschätzung und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit, Heidelberg, 58 – 90.

Müller, Wolfang (1999): Professionalität und Parteilichkeit. Von der Entwicklung unserer Standards für erfolgreiches Arbeiten. In: Krause, Hans-Ullrich (Hg.): Einen Weg finden. Diskurs über erfolgreiche soziale Arbeit, Freiburg im Breisgau, 133-144.

Neuberger, Oswald (1974): Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart.

Neuberger, Oswald / Allerbeck, Mechthild (1978): Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit, Bern.

Neuffer, Manfred (2006): Case Management in der Sozialen Arbeit. In: Wendt, Wolf Rainer / Löscherbach, Peter (Hg.): Case Management in der Entwicklung. Stand und Perspektiven in der Praxis, Heidelberg, 43-54.

Neuffer, Manfred (2013): Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien, Weinheim, Basel.

Niehaus, Mathilde (Hg.) (1999): Erfolg von Maßnahmen zur beruflichen Rehabilitation. Freiburg im Breisgau.

Niehoff, Ulrich (2008): Ethik der Achtsamkeit. In: Orientierung, 3 / 2008, 8-12.

Nöllke, Matthias (2009): Vertrauen. Wie man es aufbaut, Wie man es nutzt, Wie man es verspielt, München.

Nüßle, Werner (1999): Qualitätsbeauftragte – Motor und Mentor der Qualitätsentwicklung. In: Peterander, Franz / Speck, Otto (Hg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, München. 106-118.

Oevermann, Ulrich (1997): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Come, Arno / Helsper, Werner (Hg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns, 2. Auflage, Frankfurt am Main, 70-182.

Ottomeyer, Klaus (2014): Ökonomische Zwänge und menschliche Beziehungen. Soziales Verhalten und Identität im Kapitalismus und Neoliberalismus, 2. veränderte Auflage, Münster.

Pantucek, Gertraud (2007): „Soziale Zahlen“: Wie (be)rechnet sich Sozialarbeit in einer zahlenbasierten Welt? Leistungskriterien und (Kenn)zahlenentwicklung in der Sozialarbeit. In: EntwicklungspartnerInnenschaft Donau-Quality in Inclu-

sion (Hg.): Sozialer Sektor im Wandel. Zur Qualitätsdebatte und Beauftragung von Sozialer Arbeit, Linz, 185-200.

Papousek, Ilona (2008): Heiterkeit und Gelassenheit trainieren mit Lachen. In: Effinger, Herbert (Hg.): Die Wahrheit zum Lachen bringen. Humor als Medium in der Sozialen Arbeit, Weinheim, München, 87-108.

Pelton, Leroy (1999): Soziale Gerechtigkeit und erfolgreiche Soziale Arbeit. In: Krause, Hans-Ullrich (Hg.): Einen Weg finden. Diskurs über erfolgreiche soziale Arbeit, Freiburg im Breisgau, 73-81.

Peschers, Bernd (2006): Burnout in der Pflege. In: Raddatz, Gregor / Peschers Bernd: Burnout in der Pflegeausbildung. Hintergründe – Konzepte – Unterrichtsentwürfe, München, Jena, 5–26.

Polusen, Irmhild (2009): Burnoutprävention im Berufsfeld Soziale Arbeit. Perspektiven und Selbstfürsorge von Fachkräften. Wiesbaden.

Pörtner Marlis (2007): Brücken bauen. Menschen mit geistiger Behinderung verstehen und begleiten, Stuttgart.

Pörtner, Marlis (2010): Ernstnehmen, Zutrauen, Verstehen. Personenzentrierte Haltung im Umgang mit geistig behinderten und pflegebedürftigen Menschen, 7. Auflage, Stuttgart.

Raiff, Norma R. / Shore, Barbara K. (1997): Fortschritte im Case Management. Freiburg.

Rechberg, Karl-Hermann (2010): Dann frag mich doch. Methodologische Grundlegung und Entwicklung eines Instrumentariums zur subjektnahen Erhebung der Zufriedenheit von Menschen mit Behinderung, Regensburg.

Reiber, Karin (2007): Didaktische Übergänge zwischen Bildung und Beruf. In: Report, Zeitschrift für Weiterbildungsforschung: Bildung und Beruf Jahrgang 30. Ausgabe 4 / 2007, 42 – 50.

Reis, Claus / Schu, Martina (2010): ‚Aktivierung in der Sozialhilfe' – Ergebnisse eines Pilotprojektes zur Implementation von Fallmanagement im SGB XII. In: Brinkmann, Volker (Hg.): Case Management. Organisationsentwicklung und Change Management in Gesundheits- und Sozialunternehmen, aktualisierte und überarbeitete 2. Auflage, Wiesbaden, 97-120.

Remmel-Faßbender, Ruth (2009): Case Management als Handlungskonzept der Sozialen Arbeit. Erfahrungen und Perspektiven. In: Löcherbach, Peter / Klug, Wolfgang / Remmel-Faßbender, Ruth / Wendt, Wolf Rainer (Hg.): Case Management. Fall- und Systemsteuerung in der Sozialen Arbeit, 4. Auflage, München, 69 – 87.

Roccor, Bettina (2012): Empowerment, Selbstbestimmung, Entscheidungs- und Mitwirkungsfähigkeit. Gedanken zu einem „philosophischen" Thema. In: Case Management, 2 / 2012, 88-94.

Roters, Milena / Möller, Sören (2006): Case Management in der Eingliederungshilfe für behinderte Menschen. In: Wendt, Wolf Rainer / Löscherbach, Peter (Hg.): Case Management in der Entwicklung. Stand und Perspektiven in der Praxis, Heidelberg, 173-190.

Rohrmann, Albrecht / Schädler, Johannes (2006): Individuelle Hilfeplanung und Unterstützungsmanagement. In: Theunissen, Georg / Schirbort, Kerstin (Hg.): Inklusion von Menschen mit geistiger Behinderung. Zeitgemäße Wohnformen, Soziale Netze, Unterstützungsangebote, Stuttgart, 230 – 247.

Schaufelberger, Daniel (2011): Einführung von Case Management – Veränderungen in und zwischen Organisationen. Entwicklung, Implementierung und betriebliche Verankerung von Case Management am Beispiel einer Versicherung. In: Grossmann, Ralph / Mayer, Kurt (Hg.): Organisationsentwicklung kon-

kret. 14 Fallbespiele für betriebliche Veränderungsprojekte, Heidelberg, 218 – 234.

Schäfter, Ortfried (2013): Inklusion und Exklusion aus relationaler Sicht. Eine grundlagentheoretische Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Inklusionsprozessen. In: Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung: Zugänge zur Inklusion. Erwachsenenbildung, Behindertenpädagogik und Soziologie im Dialog, 53–64.

Scheu, Bringfriede / Autrata, Otger (2013): Partizipation und Soziale Arbeit. Einflussnahme auf das Subjektiv Ganze, Wiesbaden.

Schiepek, Günther / Bauer, Petra (1998): Produktion und Beurteilung von „Qualität“ in psychosozialen Einrichtungen. In: Brunner, Ewald / Johannes / Bauer, Petra / Volkmar, Susanne (Hg.): Soziale Einrichtungen bewerten. Theorie und Praxis der Qualitätssicherung, Freiburg im Breisgau, 16-53.

Schlummer, Werner (2011): Empowerment. Grundlage für erfolgreiche Mitwirkung und Teilhaben. In: Kulig, Wolfram / Schirbort, Kerstin / Schubert, Michael (Hg.): Empowerment behinderter Menschen. Theorien, Konzepte, Best-Practice, Stuttgart, 31 – 44.

Schmidbauer, Wolfgang (2005): Hilflose Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe, 14. Auflage, Reinbeck bei Hamburg.

Schmid, Tom (2007): Qualität und ihre Bestimmbarkeit. In: EntwicklungspartnerInnenschaft Donau-Quality in Inclusion (Hg.): Sozialer Sektor im Wandel. Zur Qualitätsdebatte und Beauftragung von Sozialer Arbeit, Linz, 43-54.

Schmidt, Klaus-Helmut (2006): Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung. Neue Entwicklungen und Perspektiven. In: Fischer, Lorenz (Hg.) Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, 2. überarbeitete Auflage, Göttingen, 189-204.

Scholl, Armin (2009): Die Befragung. 2. überarbeitete Auflage, Stuttgart.

Scholz, André (2014): EEG basierte Erfassung von Aufmerksamkeitsprofilen. Grundlagenforschung zur Reduzierung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz, Bonn.

Schubert, Hans Joachim (1996): Arbeitsgestaltung für Behinderte Menschen. In: Zwierlein, Eduard (Hg.): Handbuch Integration und Ausgrenzung. Behinderte Mitmenschen in der Gesellschaft, Berlin, 510–515.

Schulz-Gambard, Jürgen / Bungard, Walter (1997): Gruppendiskussionsverfahren. In: Bungard, Walter / Jöns, Ingela (Hg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim, 114 - 129.

Schulz von Thun, Friedemann (1981): Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg.

Schur, Wolfgang / Weick, Günter (2002): Da waren's nur noch neun. Wie man auch die besten Mitarbeiter vergrault, Frankfurt.

Schwarz, Martin P. (2011a): Betriebliche Weiterbildung und pädagogische Handlungslogik am Fall der betrieblichen Weiterbildung und beruflichen Fortbildung. In: Dewe, Bernd / Schwarz, Martin P. (Hg.): Beruf Betrieb Organisation. Perspektiven der Betriebspädagogik und beruflichen Weiterbildung Bad Hellbrunn, 118–162.

Schwarz, Martin P. (2011b): Evaluationen betrieblicher Weiterbildung: Dimensionen und Formen In: Dewe, Bernd / Schwarz, Martin P. (Hg.): Beruf Betrieb Organisation. Perspektiven der Betriebspädagogik und beruflichen Weiterbildung. Hellbrunn, 163–175.

Schweikart, Rudolf / Steiner, Uta (2009): Interaktion und Intervention in der sozialarbeiterischen Praxis, Leipziger Beiträge zur Sozialen Arbeit Band 7, Berlin.

Senckel, Barbara (2006a): Du bist ein weiter Baum. Entwicklungschancen für geistig behinderte Menschen durch Beziehung. 3. überarbeitete Auflage, München.

Senckel, Barbara (2006b): Mit geistig Behinderten leben und arbeiten. 8. durchgesehene Auflage, München.

Simsa, Ruth (2007): Das Unmessbare messen? Qualität als Wettbewerbsvorteil im Sozialbereich. Hintergründe und notwendige Eckdaten für eine sinnvolle Qualitätsdiskussion. In: EntwicklungspartnerInnenschaft Donau-Quality in Inclusion (Hg.): Sozialer Sektor im Wandel. Zur Qualitätsdebatte und Beauftragung von Sozialer Arbeit, Linz, 55-67.

Smale, Gerald G. (1983): Die sich selbst erfüllende Prophezeiung. Positive oder negative Erwartungshaltungen und ihre Auswirkung auf die pädagogische und therapeutische Beziehung, 2. Auflage, Freiburg im Breisgau.

Sommer, Dieter / Kuhn, Detlef / Milletat, Antonia / Blaschka, Anke / Redetzky, Claudia (2014): Resilienz am Arbeitsplatz. Main.

Spörke, Michael (2011): Behindertenpolitik im aktivierenden Staat und ihre Auswirkungen auf die kommunale Ebene. In: Lampke, Dorothea / Rohrmann, Albrecht / Schädler, Johanns (Hg): Örtliche Teilhabeplanung mit und für Menschen mit Behinderungen. Theorie und Praxis, Heidelberg, 39 – 54.

Steinhaus, Henrik (2011): Mitarbeiterbeteiligung als Krisenbewältigungsinstrument aus akteurtheoretischer Sicht. Wiesbaden.

Stettner, Ute (2007): Kann helfen unmoralisch sein? Der Paternalismus als ethisches Problem in der sozialen Arbeit. Seine Begründungen und Rechtfertigungen, Graz.

Stoll, Bettina (2008): Balanced Scorecard für Soziale Organisationen. Qualität und Management durch strategische Steuerung, 2. aktualisierte Auflage, Regensburg.

Strack, Micha (2004): Sozialperspektivität. Theoretische Bezüge, Forschungsmethodik und wirtschaftspsychologische Praktikabilität eines beziehungsdiagnostischen Konstrukts, Göttingen.

Theunissen, Georg (2006): Beratung. Krisenintervention. Unterstützungsmanagement. In: Georg Theunissen / Kerstin Schirbort (Hg.): Inklusion von Menschen mit geistiger Behinderung. Zeitgemäße Wohnformen, Soziale Netze, Unterstützungsangebote, Stuttgart, 193 – 229.

Thießen, Ansgar (2011): Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation, Heidelberg.

Volkmar, Susanne (1998): Qualität sozialer Einrichtungen. In: Brunner, Ewald Johannes / Bauer, Petra / Volkmar, Susanne (Hg.): Soziale Einrichtungen bewerten. Theorie und Praxis der Qualitätssicherung, Freiburg im Breisgau, 54-68.

Von Rosenbladt, Bernhard (2007): Unterscheidung von beruflicher und allgemeiner Weiterbildung in empirischen Erhebungen zur Weiterbildungsteilnahme. In: Report, Zeitschrift für Weiterbildungsforschung: Bildung und Beruf Jahrgang 30. Ausgabe 4 / 2007, 21–31.

Waldschmidt, Anne (2012): Selbstbestimmung als Konstruktion. Alltagstheorien behinderter Frauen und Männer, 2. korrigierte Auflage, Heidelberg.

Wancata, Johannes / Gasseleder, Maria (2000): Case Management. Eine Möglichkeit der Koordination von Versorgung? In: Zapotoczky, Klaus / Grausgruber, Alfred / Mechtler, Reli (Hg.) Gesundheit im Brennpunkt. Eigeninitiative und gesellschaftliche Verantwortung, Band 7 / 1, Traun, 128 – 163.

Walter, Bernd Lorenz (2010): Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit, Wiesbaden.

Wedekind, Erhard (1986): Beziehungsarbeit. Zur Sozialpsychologie pädagogischer und therapeutischer Institution, Frankfurt am Main.

Wegge, Jürgen / Rolf van Dick (2006): Arbeitszufriedenheit, Emotionen bei der Arbeit und organisationale Identifikation. In: Fischer, Lorenz: Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, 2. Auflage, Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag.

Wendt, Wolf Rainer (1997): Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung, Freiburg im Breisgau.

Wendt, Wolf Rainer (2010): Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung, 5. Auflage, Freiburg im Breisgau.

Wendt, Wolf Rainer (2010): Von der Verfahrensweise zum Gestaltungsprogramm. Das Case Management ist auch nicht mehr das was es einmal war. In: Michel-Schwartze, Brigitta (Hg.) ‚Modernisierungen' methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit, Wiesbaden, 113 – 134.

Wendt, Wolf Rainer (2013): Case Management im Gesundheitswesen. In: Luthe, Ernst-Wilhelm (Hg): Kommunale Gesundheitslandschaften, Wiesbaden, 135 – 150.

Wilk, Michael (2012): Warum Paul Lafargues ››Recht auf Faulheit‹‹? Vorwort zur Neuauflage. In: Grüneklee, Gerald / Wilk, Michael (Hg.): Paul Lafargue. Das Recht auf Faulheit, Widerlegung des Rechts auf Arbeit von 1848, Frankfurt. 7-17.

Winter, Stefanie (2005): Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit. Ein mehrebenenanalytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessungen, Dissertation Universität Mannheim.

Winterstein, Hans (1998): Mitarbeiterinformation. Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen, München.

Wolfmayr, Franz (2013): Österreich, Arbeiten mit Behinderung in Österreich. In: Schwalb Helmut / Thunissen Georg (Hg.):Unbehindert arbeiten, unbehindert leben. Inklusion von Menschen mit Lernschwierigkeiten im Arbeitsleben, 84–97. Stuttgart.

Wüllenweber, Ernst / Theunissen, Georg / Ruhnau-Wüllenweber, Marion (2009): Konzepte und Methoden im Bereich Unterstützungsmanagement. Case Managment / Unterstüzungsmanagment. In: Theunissen, Georg / Wüllenweber, Ernst (Hg.): Zwischen Tradition und Innovation. Methoden und Handlungskonzepte in der Heilpädagogik und Behindertenhilfe. Ein Lehrbuch und Kompendium für die Arbeit mit geistig behinderten Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen, Marburg, 427 – 432.

Wüllenweber, Ernst (2006): Case Management – Konzept, Implementierung, Chancen. In. Wüllenweber, Ernst / Theunissen, Georg / Mühl, Heinz (Hg.) (2006): Pädagogik bei geistigen Behinderungen. Ein Handbuch für Studium und Praxis, Stuttgart, 436 – 443.

Internetquellen

Arbeitsmarktservice Österreich (2007): Rund um Arbeit und Behinderung. Eine Broschüre für Arbeit suchende Menschen mit Lernschwierigkeiten und / oder Behinderung, Wien, http://ams.brz.gv.at/arbeitundbehinderung/data/3.html [26.02.2015]

Bundeskanzleramt Österreich: Integrative Betriebe, https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/124/Seite.1240600.html, (am 26.02.2015).

Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2011): UN-Konvention. Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen und Fakultativprotokoll, http://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/2/5/8/CH2218/CMS1314697554749/un-konvention_inkl._fakultativprotokoll,_de.pdf [27.1.2015]

Donabedian, Avedis (2005): Evaluating the Quality of Medical Care. In: The Milbank Quarterly, Vol. 83, No. 4, 2005. 691—729, http://lisss.jku.at/primo_library/libweb/action/search.do;jsessionid=AA01834F582F8A763BEE1B690B2595A1?mode=Basic&vid=ULI&vl%28freeText0%29=Evaluating%20the%20Quality%20of%20Medical%20Care&fn=search&tab=primo_tab& [3.1.2015]

Feyerer, Ewald / Schwarz, Ulrike (2004): Das QSI Basiscurriculum. In: Equal Entwicklungspartnerschaft (Hg.): Qualitätssicherung in der Integrationsarbeit. Erkenntnisse und Empfehlungen in der EQUAL Entwicklungspartnerschaft QSI Wien, Wien, 26-30, http://bidok.uibk.ac.at/library/equal-qualitaetshandbuch-d.html#idp7087424 [27.03.2015]

Fonds Soziales Wien (2006): Spezifische Förderrichtlinie der Wiener Behindertenhilfe inkl. Direktleistungen an Menschen mit Behinderung. http://www.fsw.at/downloads/foerderwesen_anerkennung/foerderrichtlinien/spezifisch/Spez_FRL_Behindertenhilfe.pdf, [26.02.2015]

Fonds Soziales Wien (2014): Ergänzende spezifische Richtlinie für die Leistung Tagesstruktur, in der Fassung vom 11.08.2014, http://www.fsw.at/downloads/foerderwesen_anerkennung/foerderrichtlinien/ergaenzend/Erg_spez_RL_Tagesstruktur_V11_8.pdf, [04.03.2015]

Gesetz zur Förderung der Chancengleichheit von Menschen mit Behinderung in Wien (Chancengleichheitsgesetz Wien – CGW) 2010 i.d.F. LGBI. Nr. 29 / 2013, http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrW&Gesetzesnummer=20000240 [17. 04. 2015]

Hofinger, Christoph (2009): „Meine Situation könnte noch schlechter sein“. Eine neue Skala zur Messung Resignativer Arbeitszufriedenheit. In: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich (Hg.): Schriftenreihe Österreichischer Arbeitsklima Index 1, Arbeitsklima und Arbeitnehmerpolitik, Linz. 46-53, http://www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonlyres/7359F76C-9998-415A-8E6D-3D4FA526DBBB/0/Arbeitsklima.pdf [23.2.2015]

Immobilien Scout GmbH - Niederlassung Österreich (2014): Studie „So arbeitet Österreich“ Wien, http://www.immobilienscout24.at/unternehmen/presse/presseaussendungen/2014/Arbeitszufriedenheit-Umfrage.html (am 23.2.2015).

Koenig, Oliver (2008): Persönliche Zukunftsplanung und Unterstützte Beschäftigung als Instrumente in institutionellen Veränderungsprozessen, Behinderte Menschen 5 / 2008, 4-19, http://bidok.uibk.ac.at/library/beh-5-08-koenig-zukunftsplanung.html (am 23.2.2015).

Koenig, Oliver (2009): Berufswünsche von NutzerInnen Wiener Werkstätten. Ergebnisse einer explorativen quantitativen Untersuchung. In: Impulse Nr. 51, 04/2009, 46 – 53, http://bidok.uibk.ac.at/library/imp-51-09-koenig-wien.html [12.3.2015]

Stadler-Vida, Michael / Giedenbacher, Yvonne / Strümpel, Charlotte (2002): Die Qualität von Unterstützer Beschäftigung aus Sicht der Beteiligten. Am Fallbeispiel der Arbeitsassistenz Liezen, Österreichischer Bericht zum Projekt „QUIP-Quality in Practice“ (2000-2002), Wien., http://www.quip.at/ (am 11.1.2015).

10 Quellenverzeichnis

10.1 Interviews und Gruppendiskussionen mit KlientInnen einer Tagesstruktur

Interview	Abkürzung	Geführt von:	Datum	Ort
Interview KlientIn 1	IK1	Zierlinger	28.5.2014	Wien
Interview KlientIn 2	IK2	Zierlinger	28.5.2014	Wien
Interview KlientIn 3	IK3	Zierlinger	28.5.2014	Wien
Interview KlientIn 4	IK4	Janker	28.5.2014	Wien
Interview KlientIn 5	IK5	Zierlinger	27.5.2014	Wien
Interview KlientIn 6	IK6	Zierlinger	26.5.2014	Wien
Interview KlientIn 7	IK7	Mürzl	26.5.2014	Wien
Interview KlientIn 8	IK8	Mürzl	26.5.2014	Wien
Interview KlientIn 9	IK9	Mürzl	26.5.2014	Wien
Interview KlientIn 10	IK10	Mürzl	26.5.2014	Wien
Interview KlientIn 11	IK11	Janker	27.5.2014	Wien
Interview KlientIn 12	IK12	Janker	26.5.2014	Wien
Interview KlientIn 13	IK13	Janker	26.5.2014	Wien
Interview KlientIn 14	IK14	Janker	26.5.2014	Wien
Interview KlientIn 15	IK15	Janker	27.5.2014	Wien

Gruppendiskussion	Abkürzung	Geführt von:	Datum	Ort
Gruppendiskussion KlientInnen 1	GK1	Janker	28.5.2014	Wien
Gruppendiskussion KlientInnen 2	GK2	Zierlinger	28.5.2014	Wien
Gruppendiskussion KlientInnen 3	GK3	Janker	28.5.2014	Wien
Gruppendiskussion KlientInnen 4	GK4	Janker/ Zierlinger	27.5.2014	Wien
Gruppendiskussion	GK5	Mürzl/ Zierlin-	26.5.2014	Wien

KlientInnen 5		ger		
Gruppendiskussion KlientInnen 6	GK6	Janker/ Zierlinger	27.5.2014	Wien
Gruppendiskussion KlientInnen 7	GK7	Janker/ Zierlinger	26.5.2014	Wien

10.2 Interviews und Gruppendiskussionen mit MitarbeiterInnen in einer Tagesstruktur

Interview	Abkürzung	Geführt von:	Datum	Ort
Interview MitarbeiterIn 1	IM1	Zierlinger	19.5.2014	Wien
Interview MitarbeiterIn 2	IM2	Janker	27.5.2014	Wien
Interview MitarbeiterIn 3	IM3	Janker	27.5.2014	Wien
Interview MitarbeiterIn 4	IM4	Mürzl	27.5.2014	Wien

Gruppendiskussion	Abkürzung	Geführt von:	Datum	Ort
Gruppendiskussion MitarbeiterInnen 1	GM1	Mürzl	27.5.2014	Wien
Gruppendiskussion MitarbeiterInnen 2	GM2	Janker/ Zierlinger	19.5.2014	Wien
Gruppendiskussion MitarbeiterInnen 3	GM3	Mürzl	27.5.2014	Wien
Gruppendiskussion MitarbeiterInnen 4	GM4	Janker	19.5.2014	Wien
Gruppendiskussion MitarbeiterInnen 5	GM5	Janker	19.5.2014	Wien

10.3 Weitere Erhebungen

Interview	Abkürzung	Geführt von:	Datum	Ort
Interview mit dem Fonds Soziales Wien	IFSW	Janker	4.11.2014	Wien
Interview mit Hrn. Anton Schmalhofer (Vertretung Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen)	IDV	Janker	23.10.2014	St. Pölten
Interview mit Organisationsleitung	IOL	Janker/ Zierlinger	16.12.2014	Wien
Fachtagung ExpertInnendiskussion Messung/Vereinbarung von (Un) Zufriedenheit und Zielen	FT	Janker, Mürzl, Zierlinger	17.12.2014	St. Pölten

Recherche	Abkürzung	Einblick genommen von:	Datum	Ort
Einsicht in Zufriedenheitserhebungen bei MitarbeiterInnen anderer Tagesstrukturen	ZATM	Janker, Mürzl, Zierlinger	November 2014 – Februar 2015	Wien, Steiermark, Oberösterreich
Einsicht in Zufriedenheitserhebungen bei KlientInnen anderer Tagesstrukturen	ZATK	Janker, Mürzl, Zierlinger	November 2014 – Februar 2015	Wien, Steiermark, Oberösterreich

11 Abkürzungsverzeichnis

Abbildung	Abb.
Anmerkungen der Autorinnen	Anm. d. A.
Beziehungsweise	bzw.
Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen	DV
Fachtagung	FT
Fonds Soziales Wien	FSW
Gruppendiskussion	G
Interview	I
KlientIn	K
MitarbeiterIn	M
Organisationsleitung	OL
Und andere	et al.
Unter anderem	u.a.
Zeile	Z
Zufriedenheitserhebungen anderer Tagesstrukturen	ZAT
Zum Beispiel	z.B.

12 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Forschungsprozess 18

Erstellt von Carmen Mürzl, BA

Abb. 2: Zufriedenheitsdimensionen 19

Erstellt von Carmen Mürzl, BA

Abb. 3: Einfluss der Beweggründe auf Erwartungen und (Un)Zufriedenheit 20

Erstellt von Carmen Mürzl, BA

Abb. 4: Beweggründe der KlientInnen 23

Erstellt von Carmen Mürzl, BA

Abb. 5: Beweggründe der MitarbeiterInnen 26

Erstellt von Carmen Mürzl, BA

Abb. 6: Themen im Zusammenhang mit (Un)Zufriedenheit 109

Erstellt von Carmen Mürzl, BA

Abb. 7: Extrahierte Zufriedenheitsdimensionen aus der Erhebung 139

Erstellt von Carmen Mürzl, BA

Abb.8: Auf der ‚Jagd' nach Zufriedenheitskriterien 155

Erstellt von Walter Ganyik

13 Anhang

13.1 Anhang 1: Literaturrecherche

13.1.1 Gesuchte Stichwörter

Anerkennung	Arbeitsanforderungen und Sozialbereich	Arbeitsbelastung
Arbeitsbelastung und Gesundheitswesen	Arbeitsbelastung und Sozialarbeit	Arbeitsbelastung und Sozialbereich
Arbeitsbeziehung	Arbeitsklima	Arbeitsmotivation
Arbeitsplatz	Arbeitszufriedenheit	Arbeitszufriedenheit und Messung
Ausgrenzung und Beeinträchtigung	Ausgrenzung und Behinderung	Beeinträchtigung
Behinderung	Behindertenarbeit, -hilfe	Behindertenbetreuung
Behindertenarbeit und Qualität	Behinderung und Arbeit	Behinderung und Zufriedenheit
berufliche Weiterbildung	berufliche Qualifikation	Berufswahl
Betrieb und Information	Betriebsklima	Bezahlung und Sozialbereich
Beziehung	Beziehung und Arbeit	Beziehungsarbeit
Burnout	Empowerment	Erfolg
Erfolg und Arbeit	Erfolg im Beruf	Ersatzarbeitsmarkt
Feedback	Forschung	Gehalt (und Beeinträchtigung)
Geld und Soziale Arbeit	Gespräch	Gruppendiskussion
Haltung und Behinderung	Humor	Image
Image und Sozialbereich	Information und Organisation	Informations-weitergabe
Inklusion	Integration	Interaktion
Interview	KlientIn	Klientenbefragung
Kollege Kompetenzen	Kollegialität Kompetenzen und Sozialbereich	Kommunikation Konflikt
Konflikte in der Arbeit	Kontakt	Lohn
Macht	Menschen mit Beeinträchtigung	Menschenbild und Behinderung
Menschenbild und Soziale Arbeit	Mitarbeiter	Mitarbeiterbefragung
Motivation	Nutzerbefragung	Organisation und Wahrnehmung
Organisationspsychologie	Organisationssoziologie	Paternalismus
Partizipation	Partizipation und Behinderung	Partizipation und Beeinträchtigung

Personenbezogene Dienstleistungen	Personenzentrierung	Profession und Soziale Arbeit
Professionalität	Professionalität und Soziale Arbeit	Professionelle Beziehung
psychische Belastung und Arbeit	Qualifikation	Qualität
Respekt	Schlüsselkompetenzen	Soziale Arbeit
Soziale Dienste	Soziale Organisationen	Sozialkontakte
Spaß	Spaß und Arbeit	Streit
Stress	Tagesstruktur	Taschengeld und Beeinträchtigung
Team	Teamkultur	Teilhabe
Transparenz	UN Konvention	UN Konvention und Grenzen
Verdienst	Vernetzung	Vertrauen
Wertschätzung	Werkstätte	Werkstätte und Behinderung
Zufriedenheit	Zufriedenheitserhebung	Zufriedenheitsparadoxon
Zufriedenheit und Befragung	Zusammenarbeit	Zwischenmenschliche Beziehung

13.1.2 Bibliotheken

AK Bibliothek Wien für Sozialwissenschaften
Bundesstaatliche Pädagogische Bibliothek beim Landesschulrat für Niederösterreich
FH Bibliothek St. Pölten
FH Bibliothek Linz
Oberösterreichische Landesbibliothek
Stadtbibliothek Linz
Universitätsbibliothek Wien
Universitätsbibliothek Linz

13.1.3 Internetrecherche

Scholar.google.com
bidok.uibk.ac.at
BASE (Bielefeld Academic Search Engine)

13.2 Anhang 2: Einschätzungsbogen der KlientInnen

Name	Kommunikations-fähigkeit / Unterstützungs-bedarf	Bereitschaft mitzu-machen	Interview oder Gruppendiskus-sion	Anmerk-ung

13.3 Anhang 3: Fragestellungen und Auswertungsmatrix der Interviews und Gruppendiskussionen mit KlientInnen und MitarbeiterInnen

Zur Auswertung der Interviews und Gruppendiskussionen wurde die entwickelte Auswertungsmatrix von FH-Prof. Dr. Schmid und Fr. Auer, BA, MA verwendet.

1	**KLIENTINNEN**	**Interview / Gruppen-diskussion**	
2	**Fragen**	**Inhalt**	**Items**
3	Datum und Uhrzeit		
4	Ort		
5	Geschlecht		
6	Alter		
7	**Einstieg**		
8	Rahmenbedingungen, Eindrücke, Stim-mung		
A	**Erste Fragen und narrativer Beginn**		
10	Wie lange arbeiten Sie schon hier?		
11	Was arbeiten Sie hier genau?		
12	Etwas über die Arbeit erzählen		
B	**Fragenbereich I: Allgemeine Fragen**		
14	Warum arbeiten Sie hier?		
15	Haben Sie schon mal wo anders gearbei-tet?		
16	Würden Sie gerne einmal wo anders ar-beiten?		
17	Was denken Sie sich, wenn Sie nach der Arbeit heimgehen?		
18	Was ist / war ihr Traumberuf? Warum?		

C	**Fragenbereich II: KlientInnenzufrieden-heit**		
20	Stellen Sie sich eine Situation in der Arbeit vor, bei der Sie ein gutes Gefühl haben. Was ist das für eine Situation?		
21	Was braucht es, damit Sie mit einem gu-ten Gefühl aus der Arbeit gehen?		
22	Wie muss die Arbeit sein, damit Sie sagen können: „Das ist ein guter Arbeitsplatz für mich.“		
23	Worüber ärgern Sie sich in der Arbeit?		
D	**Fragenbereich III: Zufriedenheit der MA (Fremddimension)**		
25	Wie heißt Ihr(e) ChefIn/ GruppenleiterIn?		
26	Warum glauben Sie, kommt…….gerne in die Ar-beit?		
27	Was glauben Sie: was mag …….gar nicht an seiner/ihrer Arbeit?		
28	Warum arbeitet der / die GruppenleiterIn hier?		
E	**Fragenbereich IV: Wün-sche/Veränderungen**		
30	Wenn Sie hier der Chef bzw. die Chefin wären, was würden Sie anders machen?		
31	Was wünschen Sie sich, wenn Sie in der Früh in die Arbeit kommen?		
F	**Fragenbereich V: UN-Konvention**		
33	Haben Sie schon einmal etwas von der UN-Behindertenrechtskonvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen gehört? Wenn ja: was? Von wem?		
G	**Abschluss**		
35	Anmerkungen		

	MITARBEITERINNEN	**Interview / Gruppen-diskussion**	
1	**Fragen**	**Inhalt**	**Items**
2	Datum und Uhrzeit		
3	Ort		
4	Geschlecht		
5	Alter		

6	**Einstieg**		
7	Rahmenbedingungen, Eindrücke, Stimmung		
A	**Erste Fragen und narrativer Beginn**		
9	Wie lange arbeiten Sie schon hier?		
10	Was arbeiten Sie hier genau?		
11	Etwas über die Arbeit erzählen		
B	**Fragenbereich I: Qualitätskriterien**		
13	Was braucht es um qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten?		
14	Denke Sie an eine gelungene Arbeitssituation. Warum ist diese gelungen?		
15	Was könnte die Qualität Ihrer Arbeit mit den KlientInnen verbessern?		
16	Was könnte die Qualität Ihrer Arbeit mit den MitarbeiterInnen verbessern?		
17	Was könnte die Qualität Ihrer Arbeit positiv beeinflussen?		
C	**Fragenbereich II: MitarbeiterInnenzufriedenheit**		
19	Warum arbeiten Sie hier?		
20	Was braucht es, damit Sie mit einem guten Gefühl aus der Arbeit gehen?		
21	Beschreiben Sie eine typische Arbeitssituation, bei der Sie mit einem guten Gefühl aus Arbeit gehen.		
22	Beschreiben Sie eine Arbeitssituation, die Sie unzufrieden macht.		
23	Was würden Sie machen, wenn sie die Organisationsleitung wären?		
D	**Fragenbereich III: Zufriedenheit der KlientInnen (Fremddimension)**		
25	Warum glauben Sie, dass die KlientInnen gerade hier arbeiten?		
26	Wie muss die Tagesstruktur organisiert sein, damit sie von den KlientInnen positiv erlebt wird?		
27	Was denken Sie stört die KlientInnen?		
28	Was glauben Sie wären für die KlientInnen optimale Arbeitsbedingungen?		
E	**Fragenbereich IV: UN-Konvention**		
30	Kennen Sie den Inhalt der UN-Behindertenrechtskonvention?		

31	Glauben Sie, dass die Anforderungen der UN-Behindertenrechtskonvention in Bezug auf Arbeit verwirklichbar sind?		
32	Was würde es für die Verwirklichung brauchen?		
F	**Abschluss**		
34	Anmerkungen		

13.4 Anhang 5: Interviewleitfäden zusätzlicher Erhebungen

13.4.1 Interview mit VertreterInnen des FSW

- Was ist aus Sicht des FSW der Auftrag von Tagesstrukturen?
- Warum sollen Zufriedenheitsbefragungen gemacht werden?
- Welche Kritik wird von den KlientInnen in Bezug auf Tagesstrukturen an den FSW herangetragen?
- Warum verwendet der FSW den KundInnenbegriff?
- Unsere Befragung hat Unzufriedenheit von KlientInnen mit der Fehltrage-Regelung gezeigt. Was meinen Sie dazu?
- Unsere Befragung hat ergeben, dass einige KlientInnen unzufrieden mit der Taschengeld- Regelung sind. Welche Erfahrungen haben Sie diesbezüglich?
- Wie sehen Sie die Anforderungen der UN-Behindertenrechtskonvention in Bezug auf Arbeit?
- Modell Spagat in Vorarlberg: Ist es auch in Wien vorstellbar?
- Wird es das System Tagesstruktur in dieser Form weiter geben?
- Wird es Tagesstrukturen in 50 Jahren noch geben?

13.4.2 Interview mit Vertreter des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen

- Was fällt Ihnen zum Thema Zufriedenheit in Tagesstrukturen für Menschen mit Beeinträchtigungen ein?
- Wie gestaltet sich die Arbeit des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen für die Menschen mit Beeinträchtigungen?

- Definition der Zielgruppe (KlientInnen, KundInnen, NutzerInnen) für den Dachverband?
- Sollen die KlientInnen mit der Tagesstruktur zufrieden sein?
- Was bedeutet qualitativ hochwertige Arbeit in Bezug auf die Tagesstruktur?
- Welche Wünsche / Kritik der SelbstvertreterInnen an der Tagesstruktur werden geäußert? Wie sieht Ihre Stellungnahme zu diesen Wünschen aus?
- Wie soll die Beziehung zwischen MitarbeiterInnen und KlientInnen gestaltet sein?
- Was sind Ihre Veränderungswünsche an die Tagesstrukturen?
- Macht die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention die KlientInnen zufrieden?

13.4.3 Interview mit der Organisationsleitung der untersuchten Organisation

Fragen:

- Wohin soll sich das Angebot der Organisation entwickeln?
- In welchen Bereichen ist es sinnvoll KlientInnen und MitarbeiterInnen in Entscheidungen innerhalb der Organisation einzubeziehen?
- Inwieweit wurden Anregungen der KlientInnen bisher umgesetzt?
- Was verstehen Sie unter qualitativ hochwertiger Arbeit im Kontext Tagesstruktur?
- Was macht KlientInnen in der Tagesstruktur (un)zufrieden?
- Was macht MitarbeiterInnen (un)zufrieden im System Tagesstruktur?

Zur Diskussion gestellte Thesen:

- Geringer Arbeitsdruck und wenig Stress ist wichtig für KlientInnen in einer Tagesstruktur.
- Es heißt ein gutes Image ist für die Organisation wichtig, um die KundInnen (KlientInnen) und MitarbeiterInnen an die Organisation zu binden, Aufträge ‚an Land ziehen zu können' und die Finanzierung von Seiten der Kostenträger zu sichern. Wie stehen Sie zu dieser Aussage bzw. wo können hier Probleme auftreten?

- Viele MitarbeiterInnen und KlientInnen sind dann zufrieden, wenn sich Strukturen und Abläufe nicht verändern.
- MitarbeiterInnen und KlientInnen gehen in die Tagesstruktur, weil sie hier Spaß haben.
- UN-Behindertenrechtskonvention: Die KlientInnen können damit nichts anfangen.
- UN-Behindertenrechtskonvention: Der erste Arbeitsmarkt ist nicht für alle KlientInnen das Ziel.

13.4.4 Fachtagung ExpertInnendiskussion

Zu Diskussion gestellte Thesen:

- BetreuerInnen in der Tagesstruktur sind austauschbar.
- Die MitarbeiterInnen in einer Tagesstruktur sind erfolgreich, wenn die KlientInnen zufrieden sind.
- Die Verwirklichung der UN Behindertenrechtskonvention würde die KlientInnen zufriedener machen.
- Die KlientInnen sollten in allen Bereichen im Rahmen der Tagesstruktur mitbestimmen.
- Wenn die KlientInnen zufrieden sind, leisten die MitarbeiterInnen qualitativ hochwertige Arbeit.
- KlientInnen und MitarbeiterInnen kommen in die Tagesstruktur, um ‚Spaß' zu haben.

13.4.5 Recherche: Zufriedenheitserhebungen von MitarbeiterInnen und KlientInnen andere Tagesstrukturen in Österreich

LeiterInnen von Tagesstrukturen in den Bundesländern Wien, Oberösterreich und der Steiermark wurden folgende Fragen gestellt:

- Werden in Ihrer Organisation Zufriedenheitserhebungen mit KlientInnen in Tagesstrukturen durchgeführt?

- Werden in Ihrer Organisation Zufriedenheitserhebungen mit MitarbeiterInnen von Tagesstrukturen durchgeführt?
- Wenn ja: Wie wird die Zufriedenheit erhoben? Und können Sie uns die abgefragten Bereiche nennen oder ein Muster der Erhebung z.B. den Fragebogen, zukommen lassen?

13.5 Anhang 6: Zufriedenheitsdimensionen im Überblick

		MitarbeiterInnen	**KlientInnen**
BEWEGGRÜNDE FÜR DIE ARBEITSPLATZWAHL BZW: DEN TATGESSTRUKTURBESUCH	Selbstwahrnehmung	Arbeitsplatzsicherheit KollegInnen, Spaß Etwas Sinnvolles tun Handlungsfeld, Beschäftigung	Andere KlientInnen Beschäftigung / Arbeit Spaß, MitarbeiterInnen Ablenkung von der Krankheit Zwang
	Fremdwahrnehmung	Geldverdienen KollegInnen, Spaß Beschäftigung, Zwang Ablenkung Keine anderen Perspektiven	Arbeit, MitarbeiterInnen, Spaß, Zwang, Ablenkung von der Krankheit, Essen
	Zusammenschau bei MitarbeiterInnen und KlientInnen: Spaß, Sozialkontakte, Zwang, Ablenkung, Beschäftigung		
		MitarbeiterInnen	**KlientInnen**
TÄTIGKEITEN	Selbstwahrnehmung	Betreuungstätigkeit Arbeitsnahe Tätigkeiten Alternative Tätigkeiten KlientInnen-Dokumentation	Arbeitsnahe Tätigkeiten Alternative Tätigkeiten
	Fremdwahrnehmung	Betreuungstätigkeit Arbeitsnahe Tätigkeiten	Betreuungstätigkeit Arbeitsnahe Tätigkeiten Alternative Tätigkeiten
	Bezogen auf Zufriedenheitskriterien die Betreuungstätigkeit betreffend stand für MitarbeiterInnen der zwischenmenschliche Bereich im Zentrum, für KlientInnen vorwiegend Aspekte auf arbeitsnahe Tätigkeiten bezogen. Das Verhältnis zwischen arbeitsnahen und alternative Tätigkeiten wurde innerhalb beider Gruppen kontrovers diskutiert.		

		MitarbeiterInnen	**KlientInnen**
AUS- UND FORTBILDUNG	Selbstwahrnehmung	Teilnahme an Fortbildungen Vermitteln neuester Erkenntnisse, Verwertbarkeit für persönliche und organisationsinterne Schwerpunkte, Fachliche Vernetzung u.a. mit anderen Organisationen, Passendes Fortbildungssetting, Soziale Aspekte und persönliche Eignung	KlientInnen thematisieren eigene Qualifikationen nicht, weisen einen eher defizitären Blick auf sich selbst auf
	Fremdwahrnehmung	KlientInnen nennen nur vereinzelt fachliche Qualifikationsanforderungen der GruppenleiterInnen Große Bedeutung von zwischenmenschlichen Aspekten	
	Beide Gruppen thematisieren die vordergründige Bedeutung der persönlichen Eignung als Qualifikation für die Tätigkeit		
		Haltungen von MitarbeiterInnen	**Selbstbild der KlientInnen**
HALTUNGEN		Personenzentrierte Haltung Erziehung als Haltung Dienstleistungsparadigma Paternalismus	ExpertInnen in eigener Sache, SchülerIn / Laie KundIn, schutzbedürftige Person
	Die Haltung von ProfessionistInnen und das Selbstbild von KlientInnen können differieren und auf beiden Seiten für Unzufriedenheit sorgen.		
		MitarbeiterInnen	**KlientInnen**
SOZIALKONTAKTE UND BEZIEHUNGEN	Selbstwarhenhmung	Unter KollegInnen: Spaß, Vertrauen, arbeitsbezogene Zusammenarbeit, Umgang miteinander, Konflikte, privater Kontakt, Gespräche. Unter MitarbeiterInnen und KlientInnen: Spaß, Vertrauen, arbeitsbezogene Zusammenarbeit, Umgang miteinander, Gespräche, Beziehung als Zweck. Unter MitarbeiterInnen und Organisationsleitung: Vertrauen, Umgang miteinander, Konflikte, Gespräche,	Unter KlientInnen: Spaß, arbeitsbezogene Zusammenarbeit, Umgang miteinander, Private Kontakte, Konflikte, Hilfsbereitschaft, Gespräche, Gruppenzugehörigkeit. Unter MitarbeiterInnen und KlientInnen: arbeitsbezogene Zusammenarbeit, Umgang miteinander, Gespräche, Stabilität in der Betreuung, dahinter stehende Person hinter der Funktion der MitarbeiterInnen ist wichtig. Unter KlientInnen und Or-

			ganisationsleitung: Vorgaben, Anerkennung, Schutz vor Überstunden, Umsetzung von Wünschen.
	Fremdwahrnehmung	Unter KollegInnen: Umgang miteinander. Unter MitarbeiterInnen und KlientInnen: Aufmerksamkeiten	Unter KlientInnen: Private Kontakte, Konflikte, Gruppenzugehörigkeit. Unter MitarbeiterInnen und KlientInnen: Umgang miteinander, Gespräche, Stabilität in der Betreuung. Unter KlientInnen und Organisationsleitung: Umgang miteinander, Gespräche.
	Zusammenschau aller Beziehungskonstellationen: Kontakt, positiv erlebter Umgang, Gespräche. Spaß, Vertrauen, Umgang mit Konflikte, privater Kontakt und arbeitsbezogene Zusammenarbeit zeigen sich in mehreren Beziehungskonstellationen.		
		MitarbeiterInnen	**KlientInnen**
TRANSPARENZ UND FEEDBACK	Selbstwahrnehmung	Klare Informationen, Nachvollziehbarkeit von Arbeitsinhalten, gemeinsame Kommunikations- und Wissensbasis sowie fachlicher Austausch, Vernetzung, Übergabe von VorgängerInnen, Transparenz der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen Positives Feedback und Wertschätzung, konstruktive Kritik	Klare Informationen, Klarheit zur Bearbeitung von eingebrachten Themen, konstruktive und wertschätzende Kritik, Komplimente und Lob, Kommunikationswerkzeuge wie SozialarbeiterInnen, SelbstvertreterInnen, die Organisationsleitung, Angebotslisten
	Fremdwahrnehmung		Komplimente und Lob
	Gewünscht sind von beiden Gruppen, klare Infos, konstruktive Kritik und positives Feedback.		
		MitarbeiterInnen	**KlientInnen**
BETEILIGUNG	Selbstwahrnehmung	Mitbestimmung in arbeitsbezogenen Bereichen, Aufgabenklarheit, Umsetzung eigener Ideen, Entstehen von Projekten mit Mehrwert für die KlientInnen, gelungener Abschluss von Arbeitsgruppen,	Mitbestimmung in arbeits- und freizeitbezogenen Bereichen Zeitnahe Umsetzung der eigenen Ideen

	Fremd-wahrnehmung		Umsetzung der eingebachten Ideen, Überschaubarkeit der Dynamiken und Tragweiten, KlientInnen fühlen sich ernst genommen, Bedeutung von klaren Vorstellungen über eigene Wünsche
	Zusammenschau bei MitarbeiterInnen und KlientInnen: Wunsch der Umsetzung von eigenen Ideen, Mitbestimmung in arbeitsbezogenen Bereichen		
		MitarbeiterInnen	**KlientInnen**
ERFOLGSERLEBNISSE	Selbstwahrnehmung	Erfolgserlebnisse sind wichtig, um mit einem guten Gefühl aus der Arbeit zu gehen. Erfolg wird abhängig von den KlientInnen gemacht und zeigt sich in Ergebnissen (ihre Fortschritte, Konfliktlösung). Erfolge zeigen sich in Prozesse (Aktivität der KlientInnen). Erfolg ist abhängig von dem Vorgenommenen.	Ergebnisse arbeitsnaher Tätigkeiten Produkte verkaufen Wunsch keine Fehler zu machen
	Fremd-wahrnehmung		
	Zusammenschau bei MitarbeiterInnen und KlientInnen: gelungene Arbeit, Orientierung am Ergebnis.		
		MitarbeiterInnen	**KlientInnen**
STRESS UND BELASTENDE FAKTOREN	Selbstwahrnehmung	Arbeit neben direkt. Betreuungs-arbeit, Unterschiedliche Arbeitsanforderungen und Arbeitsinteressen, Rahmenbedingungen, Gruppenkonstellationen, Schwerpunktsetzung, funktionierende Zusammenarbeit mit anderen Organisationsmitgliedern Arbeit mit den KlientInnen, funktionierende Psychohygiene	Konflikte mit anderen KlientInnen Geringer Stresslevel, geschützter Rahmen, Verständlichkeit der Arbeitsinhalte ist entlastend

	Fremd-wahrnehmung	Direkte Arbeit mit anderen MitarbeiterInnen und KlientInnen, Schäden oder Fehler bei der Warenproduktion	geringerer Drucklevel
	Beide Gruppen wünschen sich passende Rahmenbedingungen, gute Beziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern und einen geringen Stresslevel		
		MitarbeiterInnen	**KlientInnen**
RESSOURCEN	Selbst-wahrnehmung	Finanzielle Ressourcen Personelle Ressourcen Zeitliche Ressourcen	Personelle Ressourcen Zeitliche Ressourcen
	Fremd-wahrnehmung		Zeitliche Ressourcen
	Ressourcen werden hauptsächlich von MitarbeiterInnen thematisiert.		
		MitarbeiterInnen	**KlientInnen**
ENTLOHNUNG UND TASCHENGELD	Selbst-wahrnehmung	Berufstätigkeit um Geld zu verdienen, Geringer Verdienst wird der sinnvollen Tätigkeit gegenüber gestellt, Kritik am Entlohnungssystem	Taschengeldhöhe, Kritik an Reduzierung des Taschengeldes bei Urlaub, Krankheit und ‚Fehlverhalten', Ausbeutung der Arbeitsleistung
	Fremd-wahrnehmung	Bedeutung des Verdienstes durch die Tätigkeit	Taschengeld ist zu gering, Ausbeutung der KlientInnen
	Beide Gruppen messen der Höhe der Entlohnung eine Bedeutung zu, Taschengeldhöhe wird als Ausbeutung der Arbeitsleistung angesehen		

		MitarbeiterInnen	KlientInnen
AUßENDARSTELLUNG	Selbstwahrnehmung	Reputation schafft Arbeitsplatzattraktivität, Anpassung an State of the Art, Innovationen Bekanntheitsgrad Organisation steigern, Positive Außendarstellung der Organisation wichtig, Zuständigkeit wird der Organisationsleitung zugeschrieben	Arbeiten gerne in der Organisation KlientInnen thematisieren die Außenwahrnehmung der Organisation nicht
	Fremd-wahrnehmung		KlientInnen in ihrer Bedeutung bei der Außendarstellung (Verkaufsstände)

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Birgit Janker, geboren am 29. 08. 1978 in St. Pölten, erkläre,

1. dass ich diese Masterthese bzw. die in meiner Verantwortung stehenden Abschnitte der Masterthese selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

St. Pölten, am 20. 04. 2015

Unterschrift

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Carmen Mürzl, geboren am 04.10.1989 in Judenburg, erkläre,

1. dass ich diese Masterthese bzw. die in meiner Verantwortung stehenden Abschnitte der Masterthese selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

Judenburg, am 20.04.2015

Unterschrift

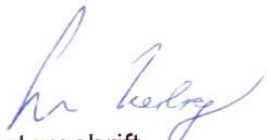
Eidesstattliche Erklärung

Ich, Susanne Zierlinger, geboren am 20. 09. 1984 in Rohrbach, erkläre,

1. dass ich diese Masterthese bzw. die in meiner Verantwortung stehenden Abschnitte der Masterthese selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

Linz, am 20. 04. 2015



Unterschrift