

MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit
in der Sozialen Arbeit

Hallo Unzufriedenheit! Schön, dass du da bist!

Doris Artner BA

Sandra Nitzsche BA

Jacqueline Staudinger BA

Masterthese

Eingereicht zur Erlangung des Grades

Master of Arts in Social Sciences

an der Fachhochschule St. Pölten

Im April 2015

Erstbegutachter:

FH-Prof. Dr. Tom Schmid

Zweitbegutachter:

FH-Prof. DSA Mag. (FH) PhDr. Christoph Redelsteiner MSc

Abstract

Doris Artner BA, Sandra Nitzsche BA, Jacqueline Staudinger BA

MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit in der Sozialen Arbeit

Hallo Unzufriedenheit! Schön, dass du da bist!

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

Sind Sie SozialarbeiterIn oder leiten Sie ein SozialarbeiterInnen-Team? Vielleicht stehen Sie auch vor dem Abschluss eines Sozialarbeitsstudiums oder sind gerade dabei, in den Beruf einzusteigen? Dann haben Sie sicher bereits die Wechselwirkungen zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit in der Erwerbsarbeit erlebt, oder werden damit noch konfrontiert werden. Gegenstand dieser Arbeit ist die Rolle der (Un-)Zufriedenheit im Berufsleben von langjährigen MitarbeiterInnen und BerufseinsteigerInnen in der Sozialen Arbeit. Gemeinsame Aspekte, die das Zufriedenheitsniveau von MitarbeiterInnen wesentlich beeinflussen, sind unter anderem Teamstrukturen und -dynamiken, Kommunikationskulturen (z.B. Feedback), transparente Organisationsprozesse und Partizipationsmöglichkeiten.

Sie werden erfahren, wie SozialarbeiterInnen unter anderem Personalentwicklung, Personalbindung und Arbeitszeitgestaltung (Human-Resource-Mangement-Prozesse) in den jeweiligen Einrichtungen erleben und wie diese aus ihrer Sicht ‚optimal‘ gestaltet werden könnten. Außerdem können Sie nachempfinden, wie der Berufseinstieg von den AnfängerInnen wahrgenommen wird und welche Bedürfnisse für sie in dieser Phase in den Vordergrund treten. Welche Assoziationen bringen Sie mit EinsteigerInnen in Verbindung? Das Selbstbild der Dienstjüngsten wird sich vermutlich nicht mit diesen decken. Noch eine Frage an Sie: Denken Sie, dass MitarbeiterInnen-Unzufriedenheit auch Vorteile haben kann? Sie werden in dieser Arbeit lesen, welche Funktionen sowohl hinter Unzufriedenheit als auch hinter Zufriedenheit stehen und was diese Erkenntnisse für die MitarbeiterInnen und deren Vorgesetzte bedeuten können. Sie werden sich selbst oder auch Ihre KollegInnen zumindest teilweise in unseren Erkenntnissen wiederfinden!

Diese qualitativ angelegte Arbeit ist Teil des Masterprojektes zu ‚Zufriedenheit in der Sozialen Arbeit‘ des Masterstudienganges Soziale Arbeit an der Fachhochschule St. Pölten.

Employee-(Dis-)Satisfaction in Social Work

Hello dissatisfaction! Nice, to have you here!

Are you a social worker or do you lead a social work team? Maybe you are just about to finish your social work studies? Or are you entering the profession? Then surely you have experienced the interdependencies between satisfaction and dissatisfaction in work life or you will be confronted with it. This paper examines the role of (dis-)satisfaction in the occupational life of longtime employees and career starters in social work. Collective aspects that significantly affect the employees' level of satisfaction are among others structures and dynamics of teams, cultures of communication (e.g. feedback), transparent organisation processes and participation possibilities.

You will find out, how social workers experience human resource management processes (including personnel development, personnel commitment, organisation of working time) in the respective institutions and how these processes could be arranged in an 'optimal way' from their point of view. Next to that you learn to understand how beginners experience the career entry and which needs come to the fore in this stage. What do you associate with job beginners? Probably the junior staff's self-perception will not meet with your associations. Another question: Do you think, that employee dissatisfaction could also have advantages? In this paper you will read about functions standing behind dissatisfaction and satisfaction and what these findings could mean for employees and their superiors. You will identify yourself or your colleagues at least partly in our findings!

This qualitative paper is part of the master project with the topic 'Satisfaction in Social Work' of the social work master programme at St. Pölten University of Applied Sciences.

Inhalt

1.	Einleitendes	1
2.	Forschungszugang	3
2.1.	Vom Gemeinsamen zum Einzelnen	4
2.2.	Begriffserläuterung	8
2.2.1.	(Un-)Zufriedenheit	8
2.2.2.	Arbeit	8
2.2.3.	Bedürfnisse	9
2.2.4.	Wohnungslosenhilfe	10
2.2.5.	Human Resource Management	11
3.	Forschungsmethoden	11
3.1.	Visualisierung der methodischen Vorgehensweise	12
3.2.	Datenerhebung	14
3.2.1.	Fallvignetten	14
3.2.2.	Tagebücher	15
3.2.3.	Märchen	17
3.2.4.	Gruppendiskussion / Gruppenarbeit	18
3.2.5.	Leitfadeninterviews	18
3.2.6.	Fokusgruppe	19
3.3.	Datenauswertung	20
3.3.1.	Inhaltsanalyse Mayring qualitativ	20
3.3.2.	Inhaltsanalyse Mayring quantitativ	20
3.3.3.	Systemanalyse Froschauer / Lueger	20
3.3.4.	Strukturgeleitete Textanalyse Auer / Schmid	20
3.3.5.	Kodierparadigma Strauss / Corbin	21
4.	Ergebnisse	21
4.1.	HRM-Prozesse aus Sicht von SozialarbeiterInnen	21
4.1.1.	Personalbeschaffung und –auswahl	22
4.1.2.	Personalbindung	25
4.1.2.1.	MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit	26
4.1.2.2.	Betriebsrat	29
4.1.2.3.	Entgeltgestaltung	31
4.1.3.	Arbeitszeitgestaltung	32
4.1.4.	Personalführung	35
4.1.4.1.	Was verstehen die SozialarbeiterInnen unter einem „guten Chef“?	36

4.1.4.2.	MitarbeiterInnen-Gespräche	38
4.1.5.	Personalentwicklung	40
4.1.5.1.	Entwicklung der / des Einzelnen	41
4.1.5.2.	Entwicklung des Teams	43
4.1.5.3.	Organisationsentwicklung	45
4.1.6.	Personalplanung und –einsatz	46
4.1.6.1.	Personalmangel	47
4.1.6.2.	Freisetzung von Personal	49
4.1.7.	Einführung neuer MitarbeiterInnen.....	49
4.2.	Bedürfnisse von ProfessionseinsteigerInnen der Sozialen Arbeit	52
4.2.1.	Teambezogene Bedürfnisse	53
4.2.1.1.	Willkommen sein wollen.....	53
4.2.1.2.	Unterstützungsbereitschaft der KollegInnen	55
4.2.1.3.	Konstruktive Teamdynamik.....	58
4.2.1.4.	Feedback bekommen.....	59
4.2.1.5.	Regelmäßige Fall-Reflexion.....	64
4.2.2.	KlientInnenbezogene Bedürfnisse	66
4.2.2.1.	Die direkte KlientInnenarbeit	66
4.2.2.2.	Gelingende KlientInnenarbeit.....	67
4.2.3.	Fort- und Weiterbildung.....	69
4.2.4.	Bedürfnisse gegenüber der / dem Vorgesetzten.....	70
4.2.4.1.	Regelmäßige Gespräche	71
4.2.4.2.	Verantwortung über Einarbeitungsrahmenbedingungen	71
4.2.4.3.	Verantwortung über Teamdynamik	72
4.2.5.	Sich nicht mehr als AnfängerIn fühlen.....	73
4.2.6.	Eigenen Ansprüchen und Fremderwartungen gerecht werden ...	76
4.2.6.1.	Selbstanspruch	76
4.2.6.2.	Der angenommenen Erwartungshaltung der KollegInnen entsprechen	79
4.2.7.	Abgrenzungsfähigkeit zwischen Privat und Beruf	80
4.2.8.	Erwerbsarbeitszufriedenheit.....	83
4.3.	Funktionen von MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit in der Sozialen Arbeit.....	86
4.3.1.	Das Dilemma der Zuständigkeit	87
4.3.2.	Unzufriedenheit als Waffe oder als ansteckende Krankheit?	91
4.3.3.	„Unzufriedenheit ist die Mutter des Fortschritts“.....	94

4.3.4.	Zufriedene MitarbeiterInnen sind gute MitarbeiterInnen.....	96
4.3.5.	Zufriedenheit als Erfolgsrezept	99
4.3.6.	Miteinander reden	101
4.3.6.1.	Konflikt-Kultur.....	104
4.3.6.2.	Lob-Kultur	104
4.3.6.3.	Feedback-Kultur.....	106
4.3.6.4.	Jammer-Kultur	107
4.3.7.	Umgang mit KlientInnen.....	109
4.3.8.	Teamzusammenhalt und -solidarisierung	110
4.3.9.	Veränderung der Rollen innerhalb und außerhalb des Teams..	112
4.3.10.	Teamreflexion	115
4.3.11.	Strategien zur Regulierung von Unzufriedenheit.....	117
5.	Vom Einzelnen zum Gemeinsamen	121
6.	Abschließendes	132
7.	Literatur.....	135
8.	Quellen	152
9.	Abkürzungen	153
10.	Abbildungen	154
11.	Anhang	155
11.1.	Anhang 1: Interviewleitfaden samt Fallvignetten	155
11.2.	Anhang 2: Tagebuchmatrix	157
11.3.	Anhang 3: Manual für Tagebuch	158
11.4.	Anhang 4: Liste der Lebensbereiche	160
11.5.	Anhang 5: Märchen	161
11.6.	Anhang 6: Leitfaden Gruppendiskussion / Gruppenarbeit	166
11.7.	Anhang 7: Interviewleitfaden BerufseinsteigerInnen	168
11.8.	Anhang 8: Leitfaden ArbeitgeberInnen	172
11.9.	Anhang 9: Leitfaden Fokusgruppe	175
11.10.	Anhang 10: Ausschnitt Strukturgeleitete Textanalyse	181
12.	Eidesstattliche Erklärungen	183

1. Einleitendes

Doris Artner BA, Sandra Nitzsche BA, Jacqueline Staudinger BA

In dieser Forschungsarbeit wird ein Themenbereich aus dem Masterprojekt zu ‚Zufriedenheit in der Sozialen Arbeit‘ behandelt. Dieses empirische und explorative Forschungsvorhaben entstand zwischen September 2013 und April 2015 im Rahmen des Masterstudiengangs Soziale Arbeit an der Fachhochschule St. Pölten.

Das menschliche Leben besteht aus verschiedenen Bereichen, in denen wir als Individuum handeln, kommunizieren, uns entwickeln und entfalten. Die Erwerbstätigkeit – einer dieser Lebensbereiche – nimmt dabei einen großen zeitlichen, biografischen und psychischen Raum ein. Gegenwärtig wird von der Erwerbsarbeit weit mehr erwartet, da sich sowohl die gesellschaftlichen als auch die persönlichen Wertestrukturen verändert haben (vgl. Weinert 2004:42). Es reicht nicht, dass der Arbeitsplatz den Lebensunterhalt sichert, sondern dieser soll als sinnstiftend und bedürfnisbefriedigend erlebt werden (vgl. ebd.).

Im Zuge der multidisziplinären Forschung zum Thema Arbeit und Zufriedenheit wurden laut Weinert (2004:246) in den letzten Jahrzehnten zahlreiche Arbeiten veröffentlicht. Allerdings konnte das Phänomen „Arbeitszufriedenheit“ noch nicht hinreichend erklärt werden (vgl. Cranny et al. 1992, Fischer 1991, Hodson 1991, Spector 1997 zit. in. Weinert 2004:246). Dabei stellen wir uns die Frage, ob dies damit einhergehen könnte, dass die Arbeitszufriedenheit nicht nur von Rahmenbedingungen (z.B. Gehalt, Arbeitsbedingungen, etc.) sondern auch von den individuellen Werten, Charaktereigenschaften, Einstellungen, Erfahrungen und Emotionen der unterschiedlichen AkteurInnen abhängt. Weinert (2004:246) beschreibt Arbeitszufriedenheit in drei Dimensionen: Sie sei eine emotionale Reaktion auf die Arbeitssituation; sie werde davon bestimmt, in welchem Maße das Arbeitsergebnis die Erwartungen (über)trifft. Außerdem repräsentiere sie mehrere miteinander in Bezug stehende Einstellungen der handelnden AkteurInnen (vgl. ebd.). Die entsprechende Situation in Österreich stellt sich laut Statistik Austria folgendermaßen dar: Im Jahr 2012 waren in Österreich

75,6 Prozent der Gesamtbevölkerung in der Kategorie der 20-64 Jährigen erwerbstätig. Gleichzeitig wurde die Arbeitszufriedenheit erhoben. Diese ergab, dass 74 Prozent der Erwerbstätigen sehr bis ziemlich zufrieden, 24 Prozent mittelmäßig zufrieden und zwei Prozent ziemlich bis sehr unzufrieden mit ihrer Haupttätigkeit waren (vgl. Statistik Austria 2014).

Was bedeutet es für den / die Betroffene/n und deren Umfeld, mittelmäßig zufrieden zu sein und wie fühlt sich dies an? Was macht MitarbeiterInnen¹ zufrieden? Ist es das höchste Ziel, dauerhaft zufrieden zu sein? Darf man auch unzufrieden sein? Sind solche Statistiken Momentaufnahmen, oder handelt es sich um eine Arbeits-(Un-)Zufriedenheit, die verallgemeinert werden kann? Was kann man aus diesen Zahlen schließen? All diesen Fragen können wir im Rahmen dieser Arbeit nicht nachgehen. Die Beschäftigung mit diesen hat uns jedoch zum Gegenstand dieser Arbeit geführt: die Rolle von (Un-)Zufriedenheit im Berufsleben von SozialarbeiterInnen. Aufgrund unterschiedlicher Interessen haben wir drei Forschungsstränge entwickelt, die einen Bogen vom Erleben der Human-Resource-Management-Prozesse² zu den Bedürfnissen von ProfessionseinsteigerInnen³ in der Sozialen Arbeit sowie den Funktionen von beruflicher (Un-)Zufriedenheit spannen.

Zu Beginn dieser Arbeit werden das Forschungsinteresse dargelegt und die jeweiligen Forschungsfragen präsentiert. Anschließend erläutern wir forschungsrelevante Begriffe, die das inhaltliche Fundament dieser Arbeit bilden. Das folgende Kapitel beinhaltet die Beschreibung und Visualisierung der zirkulären Datenerhebung und –auswertung aller drei Zugänge, in dem die Besonderheit der Methodenvielfalt und der selbst entwickelten Erhebungsmethoden hervorgehoben werden. Die im Laufe der Forschung gewonnenen Ergebnisse stellen den wesentlichen Teil dieser Arbeit dar und werden, nach Forschungszugängen getrennt, im Kapitel 4. abgebildet. Abschließend werden die Erkenntnisse zusammengefasst und diskutiert, eine

¹ Aus stilistischen Gründen wird in dieser Arbeit der Begriff „MitarbeiterIn“ mit „ArbenehmerIn“ synonym verwendet.

² Der Begriff Human Resource Management wird im Folgenden auch mit HRM abgekürzt.

³ Aus stilistischen Gründen wird in dieser Arbeit der Begriff „ProfessionseinsteigerIn“ mit „-anfängerIn“, „BerufseinsteigerIn / -anfängerIn“, „AnfängerIn“ und „EinsteigerIn“ synonym verwendet.

Einschätzung der Thematik vorgenommen, sowie mögliche anschließende Forschungsthemen und Handlungsempfehlungen angeführt.

2. Forschungszugang

Doris Artner BA, Sandra Nitzsche BA, Jacqueline Staudinger BA

Als EinsteigerInnen in die Profession der Sozialen Arbeit wurden wir mit den An- und Herausforderungen des Berufslebens konfrontiert. Dazu zählen Themen wie die persönliche (Un-)Zufriedenheit und der eigene Umgang damit im Team⁴, die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und die Rahmenbedingungen in der jeweiligen Organisation. Die zahlreichen Publikationen über Work-Life-Balance zeigen ebenfalls dieses Spannungsfeld der Erwerbsarbeit (vgl. Cobaugh / Schwerdtfeger 2005, Esslinger / Schobert 2007, Härtwig / Hoff 2010, Sponagel 2011). Einerseits möchten MitarbeiterInnen kompetent sein, geistig an ihrer Aufgabe wachsen und das Gefühl haben, einer sinnvollen Tätigkeit nachzugehen (vgl. Weinert 2004:271), andererseits begegnen Menschen im Berufsleben oft auch Stress, Hektik und Leistungsdruck (vgl. Cobaugh / Schwerdtfeger 2005:25). Unseren Erfahrungen zufolge gehen SozialarbeiterInnen mit den Anforderungen in der Praxis unterschiedlich um und erarbeiten dafür individuelle Strategien. Zedeck (1992 zit. in Weinert 2004:42) verweist darauf, dass sich (Un-)Zufriedenheit in der Erwerbsarbeit auf das Privatleben und umgekehrt auswirkt.

Der Beruf hat wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit in der Erwerbsarbeit (vgl. Weinert 2004:249). Beschäftigte mit akademischem Abschluss weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf (vgl. ebd.), wonach die Arbeit selbst als Belohnung empfunden wird (vgl. ebd.:240). Roßrucker (1990:13) weist jedoch darauf hin, dass Menschen in helfenden Berufen überproportional häufig

⁴ Gellert / Nowak (2004:25) verstehen unter einem Team den formellen, kontinuierlichen Gruppenzusammenschluss zur Lösung einer gemeinsamen, nach außen gerichteten Aufgabe. Um die „Anstregungen“ erfolgreich koordinieren zu können, müssen die einzelnen Teammitglieder miteinander kommunizieren (vgl. van Dick / West 2013:1). In dieser Arbeit werden unter dem Begriff „Team“ MitarbeiterInnen (BetreuerInnen, BeraterInnen, etc.) in der Sozialen Arbeit, ohne deren Vorgesetzte, verstanden.

berufliche, gesundheitliche und psychische Probleme aufweisen. Im Zusammenhang mit diesen divergierenden Aussagen werfen wir die Frage auf, ob ‚Helfen als Beruf‘ besonders (un-)zufrieden macht, was zu unserer gemeinsamen Forschungsfrage führt:

*„Welche Rolle spielt Erwerbsarbeits-(Un-)Zufriedenheit
im Berufsleben von SozialarbeiterInnen?“*

Für uns stehen das individuelle Erleben und die subjektive Einschätzung der SozialarbeiterInnen in Verbindung mit der (Un-)Zufriedenheit in der Erwerbsarbeit im Vordergrund. Deshalb wurde in dieser Arbeit mit qualitativen Methoden erhoben. Ergebnis dieser Arbeit kann eine Bewusstseins-schaffung im Umgang mit MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit für unterschiedliche AkteurInnen wie z.B. ArbeitgeberInnen, SozialarbeiterInnen, AusbildungsträgerInnen, Studierende und AbsolventInnen sein.

2.1. Vom Gemeinsamen zum Einzelnen

Im Rahmen dieser Arbeit soll die gemeinsame Forschungsfrage mithilfe von drei unterschiedlichen Zugängen beantwortet werden. Die nachfolgenden Abschnitte beinhalten die jeweils individuellen Forschungsinteressen und erfolgen nach der Darstellungslogik der Forschungsergebnisse (Kapitel 4).

Der Kontext der Wohnungslosenhilfe (WLH⁵) in Niederösterreich (NÖ⁶) wurde gewählt, da zwei Autorinnen in diesem Handlungsfeld berufstätig und vernetzt sind. Innerhalb der WLH war es entgegen ihrer Erwartungen schwierig, KooperationspartnerInnen zu finden. Hingegen war von Seiten der BerufseinsteigerInnen eine hohe Bereitschaft zur Mitwirkung an der Arbeit gegeben. Es bestand großes Interesse dieser Untersuchungsgruppe, sich über ihre Erfahrungen und Empfindungen bezüglich ihres AnfängerInnen-Status auszutauschen.

⁵ Der Begriff Wohnungslosenhilfe wird im Folgenden auch mit WLH abgekürzt.

⁶ Der Begriff Niederösterreich wird im Folgenden auch mit NÖ abgekürzt.

- **Erleben der HRM-Prozesse von SozialarbeiterInnen**

Um die LeserInnen in wesentliche Aspekte des Personalmanagements einzuführen, werden personalbezogene Prozesse (z.B. Auswahl von neuen MitarbeiterInnen, Weiterbildungen, etc.) des Berufsalltages von SozialarbeiterInnen in der WLH NÖ dargestellt. Dafür wird das Erleben der SozialarbeiterInnen in Bezug auf HRM beforscht. Besonders interessant ist dabei, inwieweit HRM-Prozesse als transparent und partizipativ erlebt werden. Außerdem stellt sich die Frage, inwieweit die Arbeits-(Un-)Zufriedenheit von SozialarbeiterInnen in den Einrichtungen der WLH NÖ erhoben wird und wie in weiterer Folge mit dem Ergebnis solcher Erhebungen umgegangen bzw. weitergearbeitet wird.

Aus diesem Interesse entstand folgende Forschungsfrage:

„Wie erleben SozialarbeiterInnen in der Wohnungslosenhilfe in Niederösterreich die Prozesse des Human Resource Managements, mit Fokus auf Arbeits-(Un-)Zufriedenheit?“

Ausgehend von dieser Fragestellung leiteten folgende Unterfragen den gesamten Forschungsprozess:

- Inwieweit erleben SozialarbeiterInnen Transparenz in den HRM-Prozessen?
- Inwieweit spiegelt sich Partizipation in den HRM-Prozessen aus Sicht von SozialarbeiterInnen wider?
- Inwieweit erleben SozialarbeiterInnen eine Erhebung bzw. Evaluation ihrer Arbeits-(Un-)Zufriedenheit?
- Inwieweit erleben SozialarbeiterInnen die Bearbeitung von Ergebnissen aus Arbeits-(Un-)Zufriedenheits-Erhebungen bzw. -Evaluationen?
- Welche Bedürfnisse haben SozialarbeiterInnen bei der Gestaltung von HRM-Prozessen?

Ein Nicht-Ziel dieser Forschung ist es, die Sichtweisen von ArbeitgeberInnen in der Sozialen Arbeit sowie von anderen StakeholderInnen zu HRM zu erheben.

- **Bedürfnisse von BerufsanfängerInnen der Sozialen Arbeit**

Das Forschungsinteresse bezieht sich auf ProfessionseinsteigerInnen der Sozialen Arbeit, und zwar auf jene, die eine Erwerbstätigkeit nach Vollendung ihres dreijährigen Vollzeit-Bachelor-Studiums aufgenommen haben. Hier wird davon ausgegangen, dass sich diese MitarbeiterInnen aufgrund ihres AnfängerInnen-Status von berufserfahrenen SozialarbeiterInnen hinsichtlich ihrer Bedürfnisse unterscheiden.

Das spezifische Interesse an ProfessionseinsteigerInnen der Sozialen Arbeit ergibt sich aus der Zugehörigkeit einer Autorin zu dieser Zielgruppe und ihren persönlichen Erfahrungen in diesem Umbruchstadium. Hier soll anhand von Erfahrungsberichten der Untersuchungsgruppe skizziert werden, mit welchen Herausforderungen sich AnfängerInnen beim Einstieg konfrontiert sehen und welche Bedürfnisse sich daraus ableiten lassen. Lassen sich hier zielgruppenbezogene Spannungszustände und Bewältigungsstrategien erkennen und welche Bedeutung hat (Un-)Zufriedenheit in ihrer ersten sozialarbeiterischen Erwerbsarbeit? Gibt es womöglich Gemeinsamkeiten im Erleben des Berufseinstieges, unabhängig von u.a. der jeweiligen institutionellen Verortung, den darin bestehenden Rahmenbedingungen, den Anstellungskriterien und den persönlichen Faktoren der ProbandInnen? Oder werden das individuelle Erleben des Berufseinstieges und die sich daraus ergebenden Bedürfnisse der ProbandInnen eben von diesen Aspekten wesentlich mitbestimmt? Diese Überlegungen und Fragestellungen führten zu folgender präzisierter Forschungsfrage:

„Welche Bedürfnisse lassen sich bei BerufsanfängerInnen der Sozialen Arbeit verorten und welche Rolle spielt die Erwerbsarbeits-(Un-)Zufriedenheit in der ersten hauptberuflichen Sozialarbeitstätigkeit?“

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem Erleben der Zielgruppe ab dem Zeitpunkt einer aufgenommenen Erwerbsarbeit. Der Zeitraum zwischen Studienabschluss und erster Erwerbstätigkeit soll hier nicht behandelt werden. Ebenfalls Nicht-Ziel ist die Erhebung, ob und wie (un-)zufrieden SozialarbeiterInnen beim Einstieg in ihre erste sozialarbeiterische Erwerbsarbeit sind.

- **Funktionen von MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit**

„Unzufriedenheit ist von Natur aus mit etwas Negativem behaftet. Sie kann jedoch als treibender Motor genutzt werden“ (Maschlanka o.A.)

Das Interesse zur Erhebung der Funktionen⁷ von MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit entstand aus diesem Zitat, welches im Zuge der Erstrecherchen für diese Masterthese gefunden wurde. Eine der Autorinnen könnte in ihrer beruflichen Tätigkeit beobachten, dass Führungskräfte zufriedene MitarbeiterInnen beschäftigen wollen und Unzufriedenheit oftmals negativ behaftet und mit mangelhafter Leistung in Verbindung gebracht wird. Merchel (2004:79) bestätigt diese Annahme, da er die Ansicht vertritt, dass die Effektivität einer Organisation zu einem großen Teil vom Engagement, der Motivation und von der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen abhängt. In dieser Arbeit wird der Vermutung nachgegangen, dass hinter Unzufriedenheiten ebenfalls Funktionen stehen, die für Organisationen von Vorteil sein können. Dieser Forschungszugang kann womöglich eine Basis dafür schaffen, sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit von MitarbeiterInnen als nutzbringend für die verschiedenen AkteurInnen einer Organisation zu sehen.

Das Augenmerk wird darauf gelegt, welche positiven als auch negativen Funktionen die ProbandInnen hinter einer MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit vermuten. Dafür werden die Sichtweisen von SozialarbeiterInnen und deren ArbeitgeberInnen erhoben. Die Gegenüberstellung dieser Meinungsbilder rückt in dieser Arbeit in den Vordergrund, wobei Gemeinsamkeiten und Unterschiede der AkteurInnen herausgearbeitet werden. Aus diesem Interesse heraus entstand folgende Forschungsfrage:

„Welche Funktion hat MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit sowohl für SozialarbeiterInnen als auch für deren ArbeitgeberInnen in der Wohnungslosenhilfe in Niederösterreich und welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten gehen hervor?“

⁷ Der Begriff „Funktion“ kann mit „Rolle“, „Effekt“, „Aufgabe“ und „Stellung“ synonym verwendet werden. (vgl. Woxikon 2006 – 2015)

2.2. Begriffserläuterung

2.2.1. (Un-)Zufriedenheit

Im Zuge der Projektwerkstatt⁸ wurden forschungsübergreifende Erkenntnisse und Erfahrungen zum Begriff (Un-)Zufriedenheit zusammengetragen und daraus eine einheitliche Begriffsdefinition entwickelt:

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 sind daher sich dynamisch verändernde Zustände, die sowohl destruktive als auch konstruktive Elemente beinhalten.

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.

2.2.2. Arbeit

Im antiken Griechenland und im römischen Reich war der Arbeitsbegriff für Tätigkeiten von Knechten, Sklaven, Fremden und im Krieg bezwungenen Feinden reserviert (vgl. Kurtz 2005:308). Der wahre Bürger zu dieser Zeit ging keiner Arbeit nach, sondern verrichtete angemessene Tätigkeiten, die nach drei Grundbegriffen charakterisiert waren: Bürgertugend, Bildung und Muße. Bei der Bewertung der Arbeit haben sich griechische Denker mit der Frage auseinandergesetzt, inwieweit die menschliche Arbeit die Würde des Menschen wahrt oder beschädigt (vgl. Bauer 2013:141). Mit der christlichen Ideologie veränderte sich der Stellenwert der körperlichen Arbeit, womit diese Voraussetzung für ein sinnerfülltes Leben wurde (vgl. Kirchner 1993:15).

⁸ Projektwerkstatt: Dies beschreibt das interaktive Gruppen-Setting im Zuge der Lehrveranstaltung zum Verfassen der Masterthese an der Fachhochschule St. Pölten.

„Der Mensch ist für die Arbeit gemacht wie der Vogel zum Fliegen“

(Bauer 2013:202f)

Heutzutage wird Arbeit als eine *„zielgerichtete, planmäßige und bewusste menschliche Tätigkeit die unter Einsatz physischer, psychischer und mentaler (geistiger) Fähigkeiten und Fertigkeiten erfolgt“* (Lankenau 1986:24) verstanden. Lewin (1920:11) beschreibt die *„zwei Gesichter der Arbeit“*: Einerseits bedeutet Arbeit Mühe und Anstrengung und andererseits wird sie als sinnstiftend im Leben angesehen, und trägt zur Entwicklung des Menschen bei (vgl. ebd.). Die Erwerbsarbeit ist für die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben, als auch für die Einbindung in das System der sozialen Sicherheit relevant (vgl. Prinz 1999:26).

2.2.3. Bedürfnisse

Ein Bedürfnis stellt das *„...Gefühl eines Mangels [dar], verbunden mit dem Bestreben, ihn zu beseitigen...“* (Scherhorn 1959:21 zit. in Hondrich 1975:37). Bedürfnisse werden auch als ein Spannungs- oder Konfliktzustand – zwischen einem Ist- und einem Soll-Zustand – innerhalb des personalen Systems bezeichnet (vgl. Hondrich 1975:27f). Es sei jedoch ein Irrglaube anzunehmen, dass Menschen im Allgemeinen einen spannungs- bzw. bedürfnisfreien Zustand anstreben. Das Entstehen von Bedürfnissen sei genauso befriedigend, wie die eigentliche Befriedigung – vorausgesetzt der Spannungszustand hält nicht zu lange an (vgl. ebd.:37).

Weinert (2004) skizziert verschiedene bedürfnistheoretische Ansätze. An diesem Punkt sollen nicht die einzelnen Ansätze, sondern eine Zusammenschau von Aspekten, die die Zufriedenheit von Menschen in der Erwerbsarbeit steigern, umrissen werden. So lässt sich eine allgemeine Differenzierung zwischen:

- a) physiologischen und Sicherheitsbedürfnissen (Entlohnung, Arbeitsplatzsicherung, beruflicher Aufstieg, etc.)
- b) sozialen Bedürfnissen (Zugehörigkeit zu einer Gruppe, gelingende Beziehungen, etc.)

c) egoistischen Bedürfnissen (Anerkennung, Wertschätzung, Selbstverwirklichung, Prestige, Autonomie, etc.)

herleiten. (vgl. ebd.:47f)

Der Stellenwert der Bedürfnisse ist bei jedem Menschen unterschiedlich, je nach Persönlichkeit und der jeweilig vorherrschenden Lebensweltkontextualisierung. Vor allem Umweltveränderungen stellen Menschen vor Probleme und innere Spannungen, die sie zu lösen anstreben. Sie müssen sich hinsichtlich ihrer Befriedigungschancen darauf einstellen, was ihnen die neue Umwelt bieten kann. (vgl. Hondrich 1975:34) Wie sich Personen tatsächlich in einer neuen Umgebung (z.B. in einer neuen / ersten Erwerbsarbeit) verhalten und versuchen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, hängt wesentlich davon ab, wie viel Macht⁹ sie besitzen (vgl. ebd.:37). Personen mit weniger Macht würden sich demnach eher an die Erwartungen ihres Umfeldes anpassen und eigene Bedürfnisse zurück stecken. Personen mit größerer Macht neigen hingegen dazu, innere Konflikte bzw. Bedürfnisse durch handelnde Einwirkung auf die betreffende Umwelt zu lösen. (vgl. ebd.:38)

2.2.4. Wohnungslosenhilfe

Die österreichische WLH gliedert sich in ambulante Angebote ohne Wohnversorgung (z.B. Tageszentren, Nächtigungsangebote in Not-schlafstellen), (teil-)stationäre Angebote der Wohnbetreuung (z.B. Übergangswohnheime, Mutter-Kind-Heime) sowie Beratungsangebote zur Delogierungsprävention (vgl. BAWO 2009:VI). Die WLH fokussiert sich auf die Hauptaufgabenbereiche Wohnen, Armut, Arbeit und soziale / gesundheitsbezogene Dienste (vgl. Schoibl 2011:308f). Niederösterreich verfügt über bundeslandweit gestreute Angebote für Obdachlose oder von Wohnungslosigkeit bedrohte Menschen und ein flächendeckendes Netzwerk der Delogierungsprävention (vgl. BAWO 2009:15ff).

⁹ Definition von Macht: Als Macht soll in diesem Zusammenhang die Chance eines personalen Systems genannt werden, seine eigene Hierarchie der Bedürfnisse auch gegen den Widerstand anderer Personen zu erhalten und / oder die Struktur anderer Systeme auch gegen Widerstand zu verändern oder zu erhalten.(vgl. Hondrich 1975:38)

2.2.5. Human Resource Management

Das Human Resource Management (synonym auch „Personalmanagement“) eines Unternehmens betreut die „Ressource Mensch“, oder in einer anderen Sichtweise den „Produktionsfaktor Arbeit“. Die MitarbeiterInnen sollen effizient eingesetzt werden, um deren Kompetenzen, Kreativität und Erfahrung für das Unternehmen bestmöglich entfalten zu können. (vgl. Boden 2009:7) HRM verfolgt daher sowohl wirtschaftliche als auch soziale Ziele, wobei sich die sozialen Ziele an den individuellen Erwartungen, Bedürfnissen, Interessen und Forderungen der MitarbeiterInnen orientieren. Diese Parameter beeinflussen maßgeblich die Arbeits-(Un-)Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. (vgl. Rohrlack 2011:11) Friedrich (2010:9) betont, dass gerade in der Sozialen Arbeit der Erfolg u.a. von der Motivation und den Kompetenzen der MitarbeiterInnen abhängt. Besonders im Dienstleistungssektor – und damit auch in sozialen Einrichtungen – ist ein hoher Personalkostenanteil zu verzeichnen (vgl. ebd.), was die Wichtigkeit von HRM in der Sozialen Arbeit unterstreicht.

3. Forschungsmethoden

Doris Artner BA, Sandra Nitzsche BA, Jacqueline Staudinger BA

Das folgende Kapitel stellt die in dieser Forschung angewandten Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden dar. Zu Beginn erfolgt die Visualisierung der methodischen Vorgehensweise (Punkt 3.1.) aller drei Forschungszugänge, welche sowohl den individuellen als auch den Gruppenprozess abbildet. Unter Punkt 3.2. werden die Methoden der Datenerhebung beschrieben, wobei die selbst entwickelten Instrumente ausführlicher dargestellt werden. Anschließend werden die Methoden der Datenauswertung skizziert (Punkt 3.3.).

Nach dem Prinzip der informierten Einwilligung nach Gläser / Laudel (2006:154) wurden die einzelnen ProbandInnen über die Ziele der Untersuchung und die Art und Weise ihrer Mitwirkung vorab informiert. Unter der Voraussetzung der Anonymisierung der Daten wurde einer Verschriftlichung und Veröffentlichung

zugestimmt. Die Daten wurden mittels Tonbandaufnahme gesichert und transkribiert.

Exkurs: Selbst entwickelte Erhebungsinstrumente

In dieser Arbeit wurde ein unkonventioneller Zugang der Datenerhebung gewählt. Hierfür hat jede Forscherin Erhebungsinstrumente, passend für ihre Forschungsfrage, selbst entwickelt (Fallvignetten, Tagebuch, Märchen). „(Un-)Zufriedenheit“ kann abstrakt und subjektiv verstanden und erlebt werden. Mithilfe der selbst entwickelten Methoden sollte einerseits die soziale Wirklichkeit eingefangen und andererseits das Risiko sozial erwünschter Antworten vermindert werden.

3.1. Visualisierung der methodischen Vorgehensweise

Mithilfe der folgenden Visualisierung soll jeder individuelle Forschungszugang und die gegenseitige Zusammenarbeit und Unterstützung erkennbar gemacht werden. Das Besondere dieser Arbeit ist der individuelle Methodenmix jeder Forscherin und ein zirkulärer Datenaufbereitungsprozess. Nach der jeweiligen ersten Datenauswertung wurden Zwischenhypothesen entwickelt, die zu weiteren Erhebungsschritten und somit zu einer Verdichtung des Datenmaterials geführt haben. Im Rahmen einer Fachtagung an der Fachhochschule St. Pölten wurde das Datenmaterial gemeinsam mit ExpertInnen verschiedener Handlungsfelder kritisch reflektiert.

In der Visualisierung sind vertikal die Forschungsprozesse der einzelnen Forscherinnen nebeneinander beschrieben, die der Reihenfolge der Ergebnisdarstellung (Kapitel 4.) entsprechen. Der gesamte Forschungsprozess war geprägt von einer durchgehenden gegenseitigen Unterstützung, wobei die orangefarbenen Punkte hervorheben, bei welchen Schritten die individuellen Forschungen zu einem Teamprozess wurden und gemeinsam geforscht wurde. In der Visualisierung sind die Kapitelnummern bei den einzelnen Forschungsschritten, unter denen die jeweilige Beschreibung zu finden ist, abgebildet.

Forschungsprozess

	DORIS ARTNER BA	SANDRA NITZSCHE BA	JACQUELINE STAUDINGER BA
1. DATENERHEBUNG	<ul style="list-style-type: none"> ● Entwicklung der Fallvignetten ● Pre-Test & Adaptierung ● Interviews 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entwicklung von Tagebuchmatrix, Manual & Lebensbereiche - USER INVOLVEMENT ● Pre-Test & Adaptierung ● Tagebücher führen lassen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entwicklung der Erhebungsschritte „Märchen“ ● Pre-Test ● Märchen im Teamprozess
	3.2.1	3.2.2	3.2.3
1. DATENAUSWERTUNG	<ul style="list-style-type: none"> ● Erstbegutachtung des Rohmaterials ● Inhaltsanalyse nach Mayring (qualitativ) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Erstbegutachtung des Rohmaterials ● Inhaltsanalyse nach Mayring (quantitativ) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Erstbegutachtung des Rohmaterials ● Systemanalyse nach Froschauer / Lueger
	3.3.1	3.3.2	3.3.3
ZWISCHENERGEBNISSE	<ul style="list-style-type: none"> ● Kategorien & vorläufige Hypothesen 		
2. DATENERHEBUNG	<ul style="list-style-type: none"> ● Gruppendiskussion / Gruppenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Leitfadengestützte Interviews 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fokusgruppe
	3.2.4	3.2.5	3.2.6
2. DATENAUSWERTUNG	<ul style="list-style-type: none"> ● Inhaltsanalyse nach Mayring (qualitativ) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Strukturgeleitete Textanalyse Auer / Schmid 	<ul style="list-style-type: none"> ● Verdichtung des Datenmaterials
	3.3.1	3.3.4	3.2.6
3. DATENERHEBUNG			<ul style="list-style-type: none"> ● Leitfadengestützte Interviews
			3.2.5
3. DATENAUSWERTUNG			<ul style="list-style-type: none"> ● Kodierparadigma nach Strauss / Corbin
			3.3.5
ZUSÄTZLICHE DATENVERDICHUNG	<ul style="list-style-type: none"> ● Fachtagung 		
	Literatur		

Abb. 1.: Visualisierung der methodischen Vorgehensweise aller 3 Autorinnen

3.2. Datenerhebung

3.2.1. Fallvignetten

Ziel dieser Erhebungsmethode ist, die Organisationsdynamiken und das damit in Zusammenhang stehende Erleben der SozialarbeiterInnen einzufangen. Die Fallvignetten decken die Forschungsfrage und Forschungsunterfragen thematisch ab und sind an die Erwerbsarbeitspraxis der SozialarbeiterInnen in der WLH angelehnt. Sie skizzieren eine mögliche Begebenheit bzw. Herausforderung in der Einrichtung wie folgendes Beispiel illustriert:

„In der Einrichtung werden Gerüchte laut, dass Budget-Kürzungen von Seiten des Fördergebers / der Fördergeberin geplant sind. Einige Ihrer KollegInnen haben nun Angst vor einer Kündigung.“

Die Fallvignetten wurden mithilfe von Interviews abgefragt. Einleitende Interviewfragen zur Organisation / Größe der Einrichtung (Betriebsrat, MitarbeiterInnen-Gespräch) und zu den ProbandInnen selbst (wie viele Wochenstunden beschäftigt und seit wann, etc.) sollten einerseits einen guten Einstieg in das Interview gewährleisten und dienten andererseits zur Sammlung wesentlicher Rahmendaten. Anschließend sollten die Fallvignetten von den ProbandInnen in zwei Schritten, bezogen auf die jeweilige Institution, weitererzählt werden: zuerst idealtypisch ohne Rücksicht auf die Verfügbarkeit von Ressourcen und anschließend realitätsbezogen (alle Fallvignetten samt den einleitenden Fragen sind im Anhang beigelegt, Anhang 1). Dieser Erhebungsschritt wurde getestet und anschließend adaptiert.

Bei der Auswahl der zu interviewenden SozialarbeiterInnen wurde auf eine möglichst große Heterogenität der Gruppe geachtet (u.a. Art der Organisation und Größe des Trägers / der Einrichtung, Dauer der Beschäftigung in der Einrichtung bzw. „Generation“ seit Gründung dieser, Alter, Geschlecht). Es wurden fünf Interviews geführt.

3.2.2. Tagebücher

Das Ziel dieses Instruments ist, das Erleben der ProbandInnen über einen längeren Zeitraum hinweg möglichst authentisch zu erheben, um einen Einblick in deren Alltagswelt zu bekommen. Wesentlich dabei war, den Kontext der erlebten Erwerbsarbeits-(Un-)Zufriedenheit zu erfahren, um Rückschlüsse auf mögliche Bedürfnisse ziehen zu können. Dafür war es notwendig, den gesamten Tag (vom Aufstehen bis zum Schlafengehen) nieder zu schreiben. Hierfür mussten fünf KooperationspartnerInnen gefunden werden, welche sich bereit erklärten, das Tagebuch über eine Dauer von sieben aneinander folgenden Tagen zu führen. Erst danach konnte mit der Erarbeitung und Gestaltung des Tagebuchdesigns begonnen werden. Um ein regelgeleitetes Instrument anbieten und die fünf ausgefüllten Tagebuchreihen miteinander vergleichbar machen zu können, war es erforderlich, Ausfüllstandards zu erarbeiten.

Den ProbandInnen wurde für alle sieben Tage je eine Tagebuchmatrix (siehe Anhang 2) in digitaler Form zur Verfügung gestellt. Der Aufbau und die zu befüllenden Zeilen werden nun beispielhaft dargestellt und erklärt:

Zeitintervall	Lebensbereich	Tätigkeit	Ranking	Reflexion
7:00 – 15:30	Erwerbsarbeit	KlientInnengespräche, Supervision	2	Reflexion, Gedanken, Gefühle, Wünsche

Abb. 2: Ausschnitt aus der Tagebuchmatrix

Zeitintervall: pro Zeile sollte eine Zeitangabe im Viertelstundentakt (z.B. 6:15 – 6:45 Uhr) angegeben werden, wobei sich eine Zeile in der Matrix jeweils auf einen angefangenen und abgeschlossenen Lebensbereich am Tag bezieht.

Lebensbereiche: gemeinsam mit den ProbandInnen wurde in Einzelgesprächen erhoben, in welche Bereiche sie ihr Leben unterteilen (z.B. Erwerbsarbeit, Freizeit, Familie) und welche Tätigkeiten (z.B. Körperpflege, Fahrtzeit zum / vom Arbeitsort, Lesen) sie den jeweiligen Bereichen zuordnen würden. Mithilfe dieser fünf Ersterhebungen konnte ein gemeinsames Sammelsurium aus 13 Lebensbereichen und beispielhaften Tätigkeiten ausgearbeitet werden.

Tätigkeit: In dieser Spalte sollten all jene Tätigkeiten eingetragen werden, welche in der angegebenen Zeitperiode und im jeweiligen Lebensbereich verrichtet wurden. Unter „Tätigkeit“ wurden hier nicht nur schaffende und produzierende Beschäftigungen verstanden, sondern alle Aktivitäten, die das Zutun der eigenen Person erforderten (z.B. im Lebensbereich „Freizeit“ die Aktivität „lesen“ oder „fernsehen“).

Ranking: Weiters sollte jede beschriebene Zeile mit den Zahlen eins bis vier bewertet werden (von 1 sehr zufrieden bis 4 sehr unzufrieden). Damit wurde es möglich, nicht nur eine Auflistung von Zeitintervallen und Tätigkeitsinhalten den verschiedenen Lebensbereichen zuzuordnen, sondern zu erfahren, welcher Empfindungszustand sich dahinter verbirgt.

Reflexion: Die letzte Spalte diente der Reflexion über die persönlichen Gefühle, Gedanken, Vorkommnisse, innerer und äußerer Konflikte, Zufriedenheitsmomente, etc. Dies bot den ProbandInnen die Möglichkeit, ihre zuvor angegebene Zeilen-Bewertung zu erklären und nachvollziehbar zu machen.

Am Ende eines jeden Tages waren die ProbandInnen aufgefordert, ein Tagesresümee mit erneutem Ranking (von eins bis vier) und einer Begründung dafür auszuformulieren.

Dieses Erhebungsinstrument wurde unter Mithilfe der ForschungsprobandInnen entwickelt und bevor es als solches eingesetzt werden konnte, innerhalb des Forschungsteams getestet und daraufhin optimiert. Sowohl die Liste der Lebensbereiche, als auch eine Bedienungsanleitung mit inkludierten Reflexionsfragen dienten den ProbandInnen als Ausfüllhilfe (siehe Anhang 3 und 4: Manual und Liste der Lebensbereiche).

Eine Tagebuch-Erhebung ermöglicht es dem / der ForscherIn die Matrix dafür individuell nach dem vorliegenden Forschungsinteresse zu gestalten und erzeugt bei gelingender Kooperation eine Datenvielfalt und –qualität, welche in Interviews womöglich nur teilweise erhoben werden könnte. Der Nutzen für die

AnwenderInnen besteht darin, mithilfe einer Ausfüllvorgabe einen Teil ihrer Lebenswelt zu reflektieren und somit Entwicklungsprozesse bewusst und sichtbar zu machen (vgl. Anastasiadis / Bachmann 2006:486). Eine der ProbandInnen hat die Tagebuchmatrix auch nach abgeschlossener Datenerhebung für sich als Reflexionstool für ihre Erwerbsarbeit genutzt. Nachteil der Erhebungsmethode liegt womöglich in der zeitlichen Aufwendung der individuellen Gestaltung und des Datenerhebungszeitraumes.

3.2.3. Märchen

Dieses Instrument ist angelehnt an die Methode des „Storytellings“, mit welcher Wissen von MitarbeiterInnen über Ereignisse in ihrer Organisation aus unterschiedlichen Perspektiven erfasst und in Form einer gemeinsamen Erfahrungsgeschichte aufbereitet wird (vgl. Thier 2010:17). Ziel ist es, durch das Erstellen dieser Erfahrungsgeschichte – in diesem Fall in Form von Märchen – prozessübergreifende Abläufe in einer Organisation zu skizzieren (vgl. ebd.:38). Der Vorteil dieser Methode war, dass die ProbandInnen aufgrund der abstrakten Vorgangsweise imstande waren, ihr (Un-)Zufriedenheitsniveau¹⁰ auf einer Meta-Ebene in Diskurs zu bringen und zu verschriftlichen. Dadurch kamen Prozessdynamiken zum Vorschein, welche mit herkömmlichen Interviews womöglich nicht erhoben hätten werden können. Die Erhebungsmethode wurde in einem Sozialarbeitsteam der vorgesehenen Untersuchungsgruppe getestet. Eine Adaptierung des Erhebungsinstruments war nicht erforderlich und somit wurden die Ergebnisse der Testung in den Datenaufbereitungsprozess integriert. Insgesamt wurde je ein Märchen in zwei SozialarbeiterInnen-Teams erarbeitet. Die beforschten Organisationen lassen sich dem Bereich des Betreuten Wohnens zuordnen.

Den ProbandInnen wurde die Aufgabe gestellt, gemeinsam ein Märchen über ihre (Un-)Zufriedenheit in ihrer Organisation zu verfassen und dabei individuell Rollen zu vergeben. Um eine Verfremdung zu vermeiden und eine Natürlichkeit der Gruppendynamik gewährleisten zu können, wurden dazu keine weiteren Arbeitsaufträge erteilt und die Forscherin war beim Gruppenprozess abwesend.

¹⁰ Unter Niveau kann das Level bzw. der Grad (vgl. Bibliographisches Institut GmbH 2013a) der (Un-)Zufriedenheit verstanden werden.

Abschließend erfolgte unter der Moderation der Forscherin ein Austausch, sowohl über die gewählten Rollen, als auch über den Realitätsbezug des Märchens. Zur Illustration werden beide Märchen dem Anhang 5 beigelegt.

3.2.4. Gruppendiskussion / Gruppenarbeit

Die Methode der Gruppendiskussion eignet sich besonders, um kollektive Einstellungen zu erheben (vgl. Mayring 2002:78). Die Gruppendiskussions-TeilnehmerInnen waren dieselben fünf ProbandInnen wie bei den Fallvignetten-Interviews. Die Entscheidung dafür basierte auf einer methodischen Überlegung, da nun an die interviewbezogenen Inhalte im Gruppenprozess angeschlossen und darauf aufgebaut werden konnte. Die Terminvereinbarung wurde von den TeilnehmerInnen bestimmt, um Absagen möglichst zu vermeiden.

Die aus dem ersten Auswertungsschritt entstandenen Kategorien waren die Diskussionsgrundlage der Gruppenarbeit. Die ProbandInnen waren aufgefordert, diese nach deren Priorität in ihrer sozialarbeiterischen Praxis zu ordnen. Jeder einzelnen Kategorie sollte im nächsten Schritt die Wichtigkeit von Partizipation und Transparenz im Schulnotensystem zugeteilt werden; unabhängig davon wie es tatsächlich in den jeweiligen Einrichtungen erlebt wird. Der gesamte Prozess entstand unter der Herausforderung der Konsensbildung. Durch Leitfragen, die aus den Zwischenhypothesen der Ersterhebung entwickelt wurden, konnte parallel zur Gruppenarbeit eine Diskussion zur Verdichtung des Datenmaterials angeregt werden (Leitfragen zur Gruppendiskussion siehe Anhang 6).

3.2.5. Leitfadeninterviews

Ein Interviewleitfaden ermöglicht ein Gerüst der Datenerhebung und Datenanalyse, wodurch die Ergebnisse der unterschiedlichen Interviews vergleichbar gemacht werden können (vgl. Bortz / Döring 2002:14). Sie überlassen dem / der InterviewerIn weitgehende Entscheidungsfreiheit darüber, welche Fragen wann in welcher Form gestellt werden. Die daraus gewonnenen Daten enthalten Informationen, die die forschungsrelevanten sozialen Prozesse rekonstruieren können (vgl. Gläser / Laudel 2006:138).

Erhebungsteil Sandra Nitzsche BA

Aufgrund der Ersterhebung mithilfe der Tagebücher und deren Auswertung konnten Zwischenhypothesen erstellt werden. Diese waren Ausgangspunkt für den Leitfaden (siehe Anhang 7). Es wurden fünf ca. dreistündige Interviews geführt, die zum Teil mit ProbandInnen aus dem ersten Erhebungsschritt und zusätzlich mit neuen ProbandInnen der Untersuchungspopulation durchgeführt wurden. Dies sollte die Validität der Ergebnisse erhöhen. Bei der Wahl der ProbandInnen wurde auf eine möglichst große Heterogenität bezüglich folgender Kriterien geachtet: Geschlecht, Alter, Familienstatus, Ausmaß der bisherigen Berufserfahrung, Anstellungsart, Stundenausmaß, Art und Größe der Institution.

Erhebungsteil Jacqueline Staudinger BA

Um den zweiten Teil des Forschungsinteresses abzudecken, wurden Leitfadeninterviews mit ArbeitgeberInnen (Leitfaden siehe Anhang 8) aus drei verschiedenen WLH-Einrichtungen geführt. Es wurden sowohl männliche als auch weibliche ProbandInnen befragt. Grundlage für den Interviewleitfaden waren die Ergebnisse der vorherigen Erhebungsschritte aus der MitarbeiterInnen-Perspektive.

3.2.6. Fokusgruppe

Die Fokusgruppe wurde mit einem Sozialarbeitsteam der WLH in NÖ geführt, welches noch nicht in die bisherige Datenerhebung involviert war. Aufgrund der abstrakten Ebene der Märchen und der Interpretationen der Forscherinnen wurde diese Erhebungsmethode gewählt, um die bereits gewonnenen Daten zu verifizieren, zu falsifizieren bzw. zu präzisieren. Die Ergebnisse dieses Erhebungsschrittes wurden zur Verdichtung des bereits bestehenden Datenmaterials verwendet. Unter der Leitung eines Moderators / einer Moderatorin dient dieses qualitative Erhebungsinstrument dazu, mehrere TeilnehmerInnen zu einem abgegrenzten Themengebiet diskutieren zu lassen. Durch gruppenspezifische Prozesse ist es möglich, Einstellungen und Motivstrukturen der ProbandInnen zu gewinnen und besser verstehen zu können. (vgl. Bässler 2009:78f) Der Leitfaden findet sich in Anhang 9 wieder.

3.3. Datenauswertung

3.3.1. Inhaltsanalyse Mayring qualitativ

Die Wahl der Auswertungsmethode begründet sich in deren systematischer, regel- und theoriegeleiteter Vorgehensweise (vgl. Mayring 2010:13). Das Ziel ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Durch Abstraktion wird ein überschaubares Corpus konstruiert und unter Kategorien subsumiert (vgl. Mayring 2003 zit. in Lamnek 2005:520). Dadurch können Aussagen in den Interviews verglichen und Struktur in die Auswertung gebracht werden.

3.3.2. Inhaltsanalyse Mayring quantitativ

Als Voraussetzung für die Inhaltsanalyse quantitativ müssen sowohl Kategorisierungsdimension als auch Abstraktionsniveau definiert werden (vgl. Mayring 2002:115f). Es geht darum, bestimmte Elemente des Materials zu zählen und in ihrer Häufigkeit mit anderen Elementen in Beziehung zu setzen (vgl. Mayring 2003:13). Ziel dieser Auswertungsmethode ist es, einen Querschnitt durch das Material zu legen, die Datenmenge zu reduzieren und zu strukturieren (vgl. Mayring 2002:115).

3.3.3. Systemanalyse Froschauer / Lueger

Die Methode orientiert sich an der Erschließung prozessdynamischer Aspekte und hochdifferenzierte soziale Felder rücken in den Fokus. Das Interesse richtet sich vorrangig auf hypothetische Annahmen und wird von der Sicht der AkteurInnen entkoppelt. Durch die Interpretation wird ein sukzessives Verständnis über die im Feld vorfindbaren Sinnstrukturen, Systemlogiken und Kräftefelder erzeugt. (vgl. Froschauer / Lueger 2003:142ff)

3.3.4. Strukturgeleitete Textanalyse Auer / Schmid

Die Strukturgeleitete Textanalyse (siehe Anhang 10) eignet sich vor allem für strukturiertes qualitatives Datenmaterial, welches in einer hohen Quantität vorliegt, und ermöglicht eine Reduktion desselben. Diese Auswertungsmethode stellt ein regelgeleitetes Verfahren zur Erfassung von manifesten Inhalten dar. Ein weiteres Ziel ist die Herausarbeitung zentraler Aussagen / Erkenntnisse

sowie divergierender Auffälligkeiten des Gesamtmaterials. (vgl. Auer / Schmid 2014:1f)

3.3.5. Kodierparadigma Strauss / Corbin

Der Ansatz der Grounded Theory hat die Ausarbeitung einer gegenstandsverankerten Theorie durch systematisches Erheben und Analysieren zum Ziel (vgl. Strauss / Corbin 1996:7). Das „Kodieren“ stellt einen Prozess dar, Datenmaterial mithilfe des offenen und axialen Kodierens aufzubrechen, zu konzeptualisieren und auf eine neue Art und Weise zusammensetzen (vgl. ebd. 1996:39).

4. Ergebnisse

Doris Artner BA, Sandra Nitzsche BA, Jacqueline Staudinger BA

Die dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf die in dieser Arbeit beforschten Zielgruppen und nicht auf andere in der Sozialen Arbeit beschäftigten Berufsgruppen (SekretärInnen, Reinigungskräfte, etc.).

4.1. HRM-Prozesse aus Sicht von SozialarbeiterInnen

Doris Artner BA

Die Kernbereiche, aus denen sich HRM-Prozesse formen, wurden in der Literatur recherchiert. Nachdem die Gliederung dieser Prozesse nicht einheitlich beschrieben wird (vgl. Kasper / Mayrhofer 2009, Friedrich 2010, Rohrlack 2011, Berthel / Becker 2013), hat sich die Autorin – angelehnt an das Datenmaterial aus dem ersten Erhebungsschritt – an der Kategorisierung aus dem Lehrbuch von Friedrich (2010) orientiert, das sich speziell auf Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit bezieht.

Die dadurch entstandenen Kategorien Personalbeschaffung und –auswahl, Personalbindung, Arbeitszeitgestaltung, Personalführung, Personalentwicklung, Personalplanung und –einsatz sowie Einführung neuer MitarbeiterInnen sind in

der Reihenfolge abgebildet, wie sie die ProbandInnen in der Gruppendiskussion / Gruppenarbeit konsensuell nach deren Bedeutung in ihrem Berufsleben geordnet haben.

Wenn unterschiedliche Sichtweisen bzw. Bedürfnisse der SozialarbeiterInnen festgestellt werden konnten, sind diese tendenziell an die Größe / Strukturierung der Einrichtung geknüpft, in der sie derzeit beschäftigt sind. Daher werden in den folgenden Ergebnissen die Begriffe „kleine“ und „große“ Einrichtungen verwendet. Mit „groß“ sind jene Organisationen gemeint, die unter einem Träger mehrere Bereiche / Abteilungen vereinen und dadurch auch hierarchisch anders strukturiert sind als die „kleinen“ Vereine, in denen eine Führungskraft mit einem Team beschäftigt ist.

4.1.1. Personalbeschaffung und –auswahl

Die Beschaffung von Personal gewährleistet aus Perspektive der Einrichtungen die Absicherung des gegenwärtigen und des zukünftigen Personalbedarfs (vgl. Friedrich 2010:50). Die Personalauswahl beschäftigt sich mit der Selektion von BewerberInnen für einen bereits vorgegebenen Arbeitsplatz (vgl. Staufenbiel / Rösler 1999:488). Friedrich (2010:50) betont, dass die Qualität von sozialen Diensten von den Kompetenzen der eingestellten MitarbeiterInnen abhängig ist, weshalb die Beschaffung und Auswahl von Personal für Organisationen der Sozialen Arbeit von großer Bedeutung sind.

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass sich alle befragten SozialarbeiterInnen eine transparent¹¹ und partizipativ¹² gestaltete Personalbeschaffung und -auswahl wünschen. Dies betrifft einerseits die formalen Anforderungen an die zu besetzende Stelle (z.B. Ausbildung, Stundenanzahl) und andererseits die konkrete Auswahl der einzustellenden Person. Sowohl persönliche Bedürfnisse der MitarbeiterInnen als auch die von KlientInnen-Seite (z.B. männliche Ansprechperson) werden von den

¹¹ „Transparenz“: bedeutet Nachvollziehbarkeit und kann auch synonym für Ehrlichkeit, Offenheit verwendet werden (vgl. Bibliographisches Institut GmbH 2013b).

¹² „Partizipation“: bedeutet Teilhabe, Teilnahme, beteiligt sein (vgl. Bibliographisches Institut GmbH 2013c).

SozialarbeiterInnen bei der Personalsuche in den Fokus gestellt. (vgl. I1:Z363ff, I4:Z439ff, I5:Z533ff)

Der Personalauswahlprozess kann allerdings bei starker Einbindung des Teams für die einzelnen MitarbeiterInnen mit Stress behaftet sein. Trotzdem ist den ProbandInnen die Partizipation im Auswahlprozess und besonders in der endgültigen Entscheidung über die Einstellung von einem / einer neuen MitarbeiterIn gemeinsam mit den TeamkollegInnen von großer Bedeutung. (vgl. I3:Z78ff) Dem bestehenden Team kann von der Leitung die Möglichkeit gegeben werden, gemeinsam zu besprechen, ob zu besetzende Stunden intern verteilt werden könnten und sodann nur für die eventuell verbleibenden ein/e neue/r MitarbeiterIn gesucht wird (vgl. I1:Z506ff). Die Suche nach neuem Personal kann sich schwierig gestalten. Der Personalbeschaffungsprozess wird vom Team als leichter erlebt, wenn einzelne KollegInnen die sich bewerbende Person schon kennen (z.B. durch ein Praktikum, von einer anderen Einrichtung oder privat) oder eben bestehendes Personal Stunden aufstocken kann (vgl. I5:Z513ff). Bei größeren Einrichtungen treffen die Vorgesetzten bzw. die Personalabteilungen oft eine Vorauswahl aus den BewerberInnen (vgl. I1:Z374ff). Weuster (2008:91) betont die Bedeutung der Vorauswahl, da viele Auswahlentscheidungen schon in dieser Phase fallen (vgl. Schuler / Marcus 2001:177, Kreuscher 2000:66, Bohlen 2000:36, Hollmann / Reitzig 1995:463 zit. in ebd.). Durch eine Vorauswahl durch Vorgesetzte besteht die Möglichkeit, dass die einzelnen MitarbeiterInnen entlastet werden würden, was aber wiederum deren Bedürfnis nach Partizipation widersprechen kann.

Beim Vorstellungsgespräch möchten sich die SozialarbeiterInnen miteinbringen, um einen ersten Eindruck von dem / der neuen Kollegen / Kollegin bekommen zu können (vgl. I3:Z263ff). Ein/e ProbandIn überlegt diesbezüglich, wie ein Bewerbungsgespräch mit dem gesamten Team auf den / die BewerberIn wirken kann: *„also die arme Person muss das aushalten, dass sechs Leute gegenüber sitzen.“* (I5:Z537f). Einerseits könnte diese Situation für den / die potentielle/n neue/n MitarbeiterIn tatsächlich unangenehm sein, andererseits hat er / sie aber dadurch auch die Möglichkeit, nicht nur den / die Vorgesetzte/n kennen zu lernen, sondern sich auch ein erstes Bild über das Team machen zu können.

Die persönlichen Ansichten zu den zur Auswahl stehenden MitarbeiterInnen werden nach dem Vorstellungsgespräch im Team ausgetauscht (vgl. I1:Z380ff). Einwände einzelner Teammitglieder zu einem / einer BewerberIn sollen von der Führungskraft akzeptiert werden, was durch folgende Aussage unterstrichen wird: *„absolutes Veto-Recht [Anm.: der Teammitglieder], sicher!“* (I5:Z567). Die SozialarbeiterInnen legen bei der Entscheidung für eine/n BewerberIn nicht nur auf formale Anforderungen Wert, sondern auch darauf, dass die Person *„ins Team passt“* (G1:Z31) und auf deren *„persönliche Qualitäten“* (G1:Z934). Die Teamfähigkeit ist ebenfalls ein essentieller Faktor bei der Personalauswahl, was ein/e ProbandIn folgendermaßen ausdrückt: *„Ich könnt nicht mit jemandem, glaub ich, der so ein Einzelkämpfer ist. Also es muss wirklich jemand sein, der sich wirklich ins Team einfügen kann. Er soll schon seine eigene Persönlichkeit sein und ... [sich] ins Team miteinbringen. Aber trotz der vielen unterschiedlichen Leute zusammenarbeiten und im Team arbeiten können, das ist ganz wichtig.“* (G1:Z901ff).

Das Zwischenmenschliche scheint eine sehr große Bedeutung zu haben, wobei sich die Frage stellt, inwieweit dies bei einem Bewerbungsgespräch festgestellt werden kann. Friedrich (2010:51) kritisiert das klassische Vorstellungsgespräch – das in sozialen Einrichtungen das am häufigsten genutzte Instrument zur Personalauswahl ist – aufgrund seiner geringen prognostischen Validität¹³ (vgl. Hölzle 2006:149 zit. in Friedrich 2010:51).

Weiters ist zu reflektieren, inwieweit die von den SozialarbeiterInnen gewünschte Personalauswahl Diversität im Team fördert oder verhindert. Ein/e ProbandIn merkt dazu an, dass eine *„gesündere Durchmischung“* (G1:Z912) nicht nur durch verschiedene Professionen, sondern auch durch unterschiedliche Persönlichkeiten erreicht werden kann, wovon in weiterer Folge sowohl das Team als auch die KlientInnen profitieren können. Er / Sie spricht in diesem Zusammenhang eine Tendenz bei der Personalauswahl an: *„man würde sich eher ähnliche Leute in ein Team zusammenstückeln (...) Also ich glaub, man muss sich auch trauen, dass man doch Personen nimmt, die ...*

¹³ Validität: *„Die Validität gibt Aufschluss darüber, ob ein Messverfahren wirklich das misst, was es messen soll.“* (Apelojg 2010:20)

sich von der Persönlichkeit ein bisschen unterscheiden.“ (G1:Z908ff). Dieses Zitat verdeutlicht, dass möglicherweise ein Team, das aus sehr ähnlichen Personen besteht, zwar eine hohe Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit sich bringen kann, was aber andererseits eine Weiterentwicklung des Teams hemmen könnte. Diese gehäuft auftretenden Ähnlichkeiten in Teams bezeichnet Stuber (2004:86) als „Monokulturen“. Diese seien in Organisationen keine Seltenheit; neben demographischen Ähnlichkeiten können auch explizite oder implizite Übereinkünfte (z.B. über gesellschaftliche Werte, politische Überzeugungen, Freizeitinteressen) einer dominanten Gruppe die Norm definieren (vgl. ebd.). Besonders bei der Auswahl von neuen MitarbeiterInnen kann auf Diversität geachtet werden (vgl. ebd.:190f). Diversity-Management soll in Organisationen zu einer Steigerung der qualitativen und quantitativen Produktivität führen (vgl. ebd.:239).

4.1.2. Personalbindung

Laut Friedrich (2010:33ff) beinhaltet die Personalbindung jene Maßnahmen, die die vorhandenen MitarbeiterInnen in der Organisation halten und in weiterer Folge Austrittsentscheidungen verhindern sollen. Dabei soll unter anderem die Erwerbsarbeits-Zufriedenheit der MitarbeiterInnen gefördert werden. Die Personalbindung begleitet den / die MitarbeiterIn im Idealfall über ihren / seinen gesamten Zeitraum in der Organisation. Anreize bzw. Bindungsfaktoren können einerseits materiell (z.B. Entgeltgestaltung, betriebliche Sozialleistungen) und andererseits auch nicht-monetär (z.B. Sinnhaftigkeit, Sicherheit, Selbstbestimmung, Betriebsklima, emotionale Bindung, Arbeitszeitregelungen) ausgerichtet sein. (vgl. Friedrich 2010:33ff)

Die Personalbindung scheint aufgrund des hohen Stellenwertes von Erwerbsarbeits-Zufriedenheit und eines damit in Zusammenhang stehenden personell stabilen Teams von den befragten SozialarbeiterInnen an zweiter Stelle bezüglich deren Bedeutung gereiht worden zu sein. Die Zufriedenheit in der Arbeit wird deshalb als besonders wichtig gesehen, da die ProbandInnen diesbezügliche Wechselwirkungen auf ihr Privatleben sehen. (vgl. G1:Z1004ff)

4.1.2.1. MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit

Aus den Daten geht hervor, dass ein offenes, vertrauensvolles und familiäres Betriebsklima (MitarbeiterInnen untereinander und auch mit ihren Vorgesetzten) zur Zufriedenheit der MitarbeiterInnen beiträgt. Das Betriebsklima kann in vier Dimensionen gesehen werden:

- „a) eine dialog- und verständigungsorientierte Personalarbeit, welche die Eigendynamik der sozialen Beziehungen systematisch berücksichtigt und integriert;*
- b) das Verhältnis von Vorgesetzten und Untergebenen sowie die Umgangsweisen der Beschäftigten miteinander;*
- c) die Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten im Betrieb, Anerkennung und Bewertung ihrer Leistungen;*
- d) der Umgang mit Interessenunterschieden und Konflikten.“*

(Kock / Kutzner 2003:17)

Die ProbandInnen heben diesbezüglich besonders eine offene Kommunikationskultur¹⁴ hervor (vgl. I1:Z214ff). Den SozialarbeiterInnen ist wichtig, dass sie auch Unzufriedenheiten kommunizieren können (vgl. I1:Z249ff). Dies knüpft an den von Kock / Kutzner (2003:17) zitierten Umgang mit Konflikten an, da Unzufriedenheiten unter anderem durch diese entstehen können. Die gewünschte Offenheit in der Kommunikation könnte auch für eine generell von den ProbandInnen gewünschte hohe Transparenz stehen. Die SozialarbeiterInnen wollen sich in Prozesse, die sie selbst in ihrer Arbeit oder ihre Teamstrukturen betreffen, einbringen und diese mitbestimmen können (vgl. I1:Z233ff). Wenn (Un-)Zufriedenheit von der Führungsebene nicht offen thematisiert wird, stellt sich ein/e ProbandIn folgende Frage: *„Haben sie [Anm.: die Führung] Angst, dass etwas aufkommt?“* (I2:Z7). Dies verdeutlicht, dass die Offenlegung bzw. Bearbeitung von (Un-)Zufriedenheit auch mit unangenehm erlebten Thematiken von Seite der Leitungsebene verbunden sein kann.

Die SozialarbeiterInnen wünschen sich ein personell stabiles Team, von dem MitarbeiterInnen kaum wegen Kündigung ausscheiden. Sie wollen auch selbst

¹⁴ Im Kapitel 4.3.6. „Miteinander reden“ finden sich nähere Ausführungen zu Kommunikationskultur.

nicht befürchten müssen – wenn sie die geforderte Leistung erbringen – gekündigt zu werden. (vgl. I1:Z450ff, I2:Z65ff) Möglicherweise kann durch eine Personalstabilität das oben beschriebene Bedürfnis nach einem vertrauensvollen, familiären Betriebsklima eher erreicht werden. Außerdem ist es den MitarbeiterInnen wichtig, dass mit professionell arbeitenden KollegInnen eine gute Team-Arbeit gelingt, was sich wiederum positiv auf die Arbeit mit den KlientInnen auswirken kann (vgl. I2:Z72ff). Ein/e ProbandIn sieht dies folgendermaßen: *„Natürlich ist es wichtig, dass man sich versteht. Aber das heißt nicht, dass wir ein Herz und eine Seele sind ... Aber ich denke mir, wir arbeiten professionell zusammen, das ist eigentlich die Grundlage in dem Sinn.“* (I4:Z312ff).

Rahmenbedingungen¹⁵ können zur (Un-)Zufriedenheit der MitarbeiterInnen beitragen (z.B. gesetzliche Rahmenbedingungen, hierarchische Struktur der Einrichtung, Art und Größe des Gebäudes); diese werden aber nicht so wichtig bemessen wie das Betriebsklima (vgl. I3:Z585ff). Fehlender Erfolg bei der Arbeit mit KlientInnen wird kaum als Faktor, der Unzufriedenheit bedingt, gesehen. Als besonders bedeutend für die Zufriedenheit der SozialarbeiterInnen scheint der Sinn zu sein, den sie in ihrer Tätigkeit sehen. Dieser Sinn ist sowohl auf der persönlichen, als auch auf der gesellschaftlichen Ebene zu verorten: so ist das Abdecken von gesellschaftlichen Bedürfnissen und Anerkennung der Arbeit beispielsweise von FördergeberInnen bedeutsam. (vgl. G1:Z 1065ff)¹⁶

Ein/e ProbandIn merkt Folgendes zur Zufriedenheit an: *„...weil wenn ich nichts ändern will, dann werde ich zufrieden sein. Oder es ist mir wurscht, aber wurscht ist auch wieder zufrieden, oder?“* (I3:Z199ff). Dieses Zitat illustriert, wie der Begriff „zufrieden“ vom subjektiven Erleben abhängt und möglicherweise auch Resignation ein Gefühl der Zufriedenheit verleihen kann. Durch diese Zufriedenheit wird eine Weiterentwicklung eher nicht möglich sein, weshalb auch in einer gewissen Unzufriedenheit Potential gesehen werden kann.

¹⁵ Nähere Ausführungen dazu finden sich in Kapitel 4.3.4. „Zufriedene MitarbeiterInnen sind gute MitarbeiterInnen“ wieder.

¹⁶ In Kapitel 4.2.8. „Ewerbsarbeitszufriedenheit“ wird auf das Erleben von BerufsanfängerInnen zu diesem Thema eingegangen.

Näheres dazu findet sich in Kapitel 4.3.3. „Unzufriedenheit ist die Mutter des Fortschritts“ wieder.

- **Erhebung von (Un-)Zufriedenheit**

Aus den Daten geht hervor, dass die (Un-)Zufriedenheit der MitarbeiterInnen in der WLH in NÖ von der Leitungsebene in unterschiedlicher Weise erhoben wird: im Zuge von standardisierten Zufriedenheits-Erhebungen (z.B. im Rahmen einer betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahme), MitarbeiterInnen-Gesprächen (siehe dazu Kapitel 4.1.4.2.), Teamsitzungen, Supervision, im Anlassfall der Unzufriedenheit explizit und auch „zwischen durch“ implizit.

So kann beispielsweise von der Leitung in Teamsitzungen explizit nach der (Un-)Zufriedenheit gefragt werden, wobei sich die MitarbeiterInnen zwischen null (sehr unzufrieden) bis zehn (sehr zufrieden) aufstellen sollten (vgl. I1:Z217ff). Hier stellt sich allerdings die Frage, was eine Zufriedenheit von null, fünf oder zehn aussagt. Möglicherweise wird diese Aufstellung als Stimmungsbild für die Leitung und die TeamkollegInnen gesehen. Die / Der ProbandIn, der diese Erhebung aus seinem / ihrem Berufsleben kennt, empfindet es nicht als wichtig, dass sich die einzelnen MitarbeiterInnen dazu äußern, wieso sie sich zu welchem (Un-)Zufriedenheitsranking positioniert haben (vgl. I1:Z241ff). Es scheint daher keine weitere Bearbeitung bzw. Evaluierung dieser (Un-)Zufriedenheitserhebung zu geben.

Die Auswertung hat ergeben, dass eine schriftliche, standardisierte Erhebung der MitarbeiterInnen-Zufriedenheit nur in wenigen Einrichtungen (eher in den großen, hierarchisch strukturierten Organisationen) stattfindet. Sie wird von den MitarbeiterInnen tendenziell abgelehnt, da diese Vorgehensweise als unpersönlich empfunden wird (vgl. I1:Z227, I5:Z465ff) und Nachteile in der Schriftform gesehen werden, was ein/e ProbandIn folgendermaßen beschreibt: *„Weil da geht oft so viel verloren bei schriftlichen Sachen. Da ist halt dann die Fragestellung so und die interpretiere ich vielleicht anders, als [sie] dann gestellt worden ist und da halte ich nicht so viel drauf. Damit irgend so ein Endprodukt rauskommt, das vielleicht gar nicht dem entspricht, was ich damit wollte.“* (I2:Z391ff). Bungard et al. (1997:441) beschreiben ebenfalls, dass bei

schriftlichen Befragungen der MitarbeiterInnen informationsleere oder falsche Ergebnisse produziert werden können, wenn beispielsweise der Fragebogen zu kurz ist oder eine dürftige Auswertung erfolgt. Eine mangelhafte Befragung kann außerdem zu Ärger und Motivationseinbußen auf MitarbeiterInnen-Seite führen (vgl. ebd.:441ff).

Wenn die Zufriedenheit aber schriftlich erhoben wird, ist den MitarbeiterInnen die Anonymität und Transparenz darüber, wie mit der Erhebung weiter gearbeitet wird, besonders wichtig (vgl. I3:Z483ff). Wenn die Ergebnisse der (Un-)Zufriedenheitserhebung den MitarbeiterInnen in anonymisierter Form präsentiert werden, erleben sie dies beispielsweise als transparent (vgl. I3:Z520ff). Bungard et al. (1997:441ff) sind ebenfalls der Ansicht, dass MitarbeiterInnen-Befragungen dann mangelhaft ausgeführt werden, wenn den MitarbeiterInnen die Ziele der Befragung nicht klar sind und Ergebnisse nicht transparent dargelegt werden. Dies scheint auch zu bedingen, inwieweit die MitarbeiterInnen bei einer (Un-)Zufriedenheits-Erhebung ehrliche Antworten angeben und somit sozial erwünschte Angaben vermieden werden können.

4.1.2.2. Betriebsrat

Ein Betriebsrat ist auf Betriebsebene das Interessenvertretungsorgan der ArbeitnehmerInnen (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2013). Die ProbandInnen sehen die Aufgaben des Betriebsrates darin, Bedingungen, die die gesamte Einrichtung betreffen, mitzubestimmen (wie beispielsweise Umgang mit Arztbesuchen innerhalb der Arbeitszeit, Urlaubsregelungen), Rechtsinformationen zu geben und bei Problemen der MitarbeiterInnen für diese einzustehen (vgl. I2:Z396ff, I3:Z295ff, G1:Z247ff). Zu den Befugnissen eines Betriebsrates zählen der Abschluss von Betriebsvereinbarungen, Mitwirkung bei Kündigung, Entlassung und Versetzung, Teilnahme an Aufsichtsratssitzungen, Überwachungs- und Kontrollrechte (z.B. hinsichtlich der Einhaltung des Kollektivvertrages oder von ArbeitnehmerInnen-Schutzbestimmungen), Informationsrechte (z.B. über die laufenden Angelegenheiten der Betriebsführung) und Interventionsrechte (z.B. zur Verbesserung der betrieblichen Ausbildung oder Verbesserung der Arbeitsbedingungen) (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2013).

Bei den größeren Einrichtungen der WLH in NÖ gibt es eher Betriebsräte, die im hierarchischen System der Einrichtung eingeflochten sind, als bei kleinen Vereinen (vgl. I3:Z110ff, I5:Z81ff). In kleinen Einrichtungen kann es aufgrund der zu geringen Anzahl der angestellten MitarbeiterInnen nicht möglich sein, einen Betriebsrat zu installieren (vgl. I4:Z26ff), da dafür in einem Betrieb mindestens fünf familienfremde und stimmberechtigte ArbeitnehmerInnen beschäftigt sein müssen (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2013). Die MitarbeiterInnen der größeren Organisationen sehen auch eher einen Bedarf an einem Betriebsrat, was ein/e ProbandIn folgendermaßen begründet: *„Der Verein ist eigentlich immer mehr gewachsen, also vorher war er noch so klein und hat sich eigentlich gut überblicken lassen. Da hat man das Gefühl gehabt, man kann alles noch so regeln.“* (I1:Z54ff). Dieses Zitat illustriert, dass der Kontakt zur Leitungsebene bei kleinen Einrichtungen enger zu sein scheint und die SozialarbeiterInnen das Bedürfnis haben, eine/n AnsprechpartnerIn für ihre Anliegen bzw. Problemlagen zu haben. Ob diese Ansprechperson allerdings der / die direkte Vorgesetzte oder ein Betriebsrat ist, kann dabei eher nebensächlich zu sein (vgl. I5:Z89ff). Bei den kleinen, hierarchisch wenig strukturierten Vereinen sehen die MitarbeiterInnen möglicherweise die Führungskraft als solche Ansprechperson, die dann auch in ihrem Sinne – wie ein Betriebsrat – Unterstützung bei Problemlagen der MitarbeiterInnen anbietet.

Die MitarbeiterInnen von größeren Einrichtungen haben das Bedürfnis nach einem Betriebsrat auch dann, wenn sie selbst noch keine Probleme gehabt haben, für die sie einen Betriebsrat einschalten hätten wollen (vgl. I1:Z56ff). Die ProbandInnen stellen die Hypothese auf, dass ein Betriebsrat die Partizipation der MitarbeiterInnen erhöhen kann und das Personal dadurch strukturell gestärkt wird (vgl. G1:Z244ff). So kann ein Betriebsrat als wichtiger Ansprechpartner für Verbesserungsvorschläge von Seiten der MitarbeiterInnen gesehen werden (vgl. Stracke / Witte 2006 zit. in Martins / Pundt 2011:134).

Es kann allerdings das Problem auftreten, dass zwar die MitarbeiterInnen aufgrund der Größe der Organisation Bedarf an einem Betriebsrat sehen, sie aber den Eindruck haben, dass dies von der Führungsebene nicht gewünscht wird. Dies wird damit erklärt, dass die Leitung durch die Installation eines

Betriebsrates das familiäre Betriebsklima gefährdet sehen könnte. (vgl. I1:Z60ff) Möglicherweise stellt die Wichtigkeit des familiären Betriebsklimas eine Besonderheit in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Es scheint, als ob das Zwischenmenschliche – das Familiäre – bei SozialarbeiterInnen und deren Leitungen eine besonders große Bedeutung für ihren Berufsalltag habe. Das Aufsuchen eines Betriebsrates kann nämlich auch als Kritik an den / die eigene/n Vorgesetzte/n wahrgenommen werden (vgl. G1:Z233ff), was Konflikte und eine Störung der „Familiarität“ zur Folge haben könnte. Bevor die SozialarbeiterInnen aber bei Problemen den Betriebsrat aufsuchen, versuchen sie zuerst, diese mit ihrem / ihrer Vorgesetzten zu klären, damit sich diese/r nicht übergangen fühlt (vgl. I3:Z93ff).

Wenn ein Betriebsrat in einer Einrichtung neu installiert wird, kann es vorkommen, dass die MitarbeiterInnen die Verantwortung als Betriebsrat nicht übernehmen möchten und es kann unklar sein, welche Person sich dafür aufstellen lassen soll (vgl. I1:Z67ff). SozialarbeiterInnen stehen zwar einerseits für die Rechte ihrer KlientInnen ein, andererseits scheint es ihnen aber teilweise schwer zu fallen, für ihre eigenen Rechte als ArbeitnehmerInnen einzutreten.

4.1.2.3. Entgeltgestaltung

Das Zitat *„...da wäre ich nicht Sozialarbeiter geworden wegen dem Geld“* (G1:Z1124) illustriert die geringe Bedeutung der Bezahlung für die (Un-)Zufriedenheit im Sozialarbeitsberuf. Nachdem die Entlohnung kollektivvertraglich geregelt ist, spielt die Entgeltgestaltung für die SozialarbeiterInnen im Sinne einer Personalbindung keine große Rolle. Wichtig ist für sie eher, dass insgesamt genügend Arbeitsstunden von FördergeberInnen-Seite bezahlt werden. Hierbei werden die oft knappen finanziellen Ressourcen in den Einrichtungen von den ProbandInnen thematisiert: *„...und es wird halt immer beim Personal [gespart].“* (I3:Z626).

Den SozialarbeiterInnen dürfte schon bei der Berufsauswahl bzw. im Laufe ihrer Sozialarbeitsausbildung bewusst gewesen sein, mit welchem Gehalt sie in ihrer Berufstätigkeit als SozialarbeiterIn rechnen können, was auch folgende Aussage einer Probandin / eines Probanden unterstreicht: *„Natürlich haben wir*

nicht so viel wie wer, der Wirtschaft studiert. (...) Das haben wir eh vorher alle gewusst.“ (G1:Z1139f). Die Bezahlung im Sozialbereich wird als „eine durchschnittliche“ (G1:Z1134) erlebt. Den oben beschriebenen ‚Sinn in der Arbeit‘ zu sehen, ist den befragten SozialarbeiterInnen wichtiger als die Entlohnung (G1:Z1144ff). Allerdings möchten sie durch ihr Gehalt einen „gewissen Lebensstandard“ (G1:Z1142) halten können, was allerdings eine subjektive und abstrakte Formulierung darstellt.

Prämien müssen nicht zwingend dazu beitragen, die Zufriedenheit zu erhöhen. Dies scheint dann der Fall zu sein, wenn die tatsächliche Arbeitsleistung nicht finanziell abgegolten wird: *„ich arbeite auch 70 Stunden in der Woche ..., wenn das nur für ein paar Monate ist, aber dann kriege ich den doppelten Gehalt, dann kann man reden drüber. ... Aber ja, da kriegst wieder eine Prämie um 500,-- Euro oder so und das finde ich lächerlich.*“ (I3:Z265ff).

In einer der Einrichtungen, in der ein/e der befragten Personen angestellt ist, werden die MitarbeiterInnen als SozialpädagogInnen angestellt, was eine niedrigere Einstufung im Kollektivvertrag und somit eine schlechtere Bezahlung zur Folge hat. Nachdem es sich dabei aber um eine stationäre Einrichtung der WLH handelt, erhöhen Zulagen das Grundgehalt. (siehe dazu Kollektivvertrag „BAGS-KV“ der Sozialwirtschaft Österreich 2015) Der / die befragte ProbandIn sieht dies folgendermaßen: *„Das ist nun einmal in den Förderverträgen ... so vorgesehen und da kann die Einrichtung auch nicht aus.“* (I2:Z525f). Dieser Einrichtung fällt es schwer, neue MitarbeiterInnen / SozialarbeiterInnen zu finden (vgl. I2:Z503ff), was möglicherweise doch mit der schlechteren Bezahlung in Zusammenhang stehen könnte. Elsik / Nachbagauer (2009:504ff) weisen diesbezüglich auf die Lohngerechtigkeit hin, bei der ArbeitnehmerInnen z.B. aufgrund ihrer formalen Qualifikation die Entgelthöhe bemessen und sich mit anderen gleich qualifizierten Personen in anderen Einrichtungen vergleichen.

4.1.3. Arbeitszeitgestaltung

Neben fest eingeteilten Arbeitsstunden (z.B. zur Abdeckung der Büroöffnungszeiten oder Nachtdienste) steht es den SozialarbeiterInnen oft frei,

sich die restlichen Stunden flexibel einzuteilen. Dies entspricht dem Bedürfnis der ProbandInnen, sich die Arbeitszeit innerhalb von bestimmten Rahmenbedingungen (z.B. Öffnungszeiten der Einrichtung, gesetzliche Rahmenbedingungen) selbst bzw. im Team gestalten zu können. (vgl. G1:Z106ff) Ein/e SozialarbeiterIn beschreibt dies folgendermaßen: „*Ich mag um zwölf anfangen können, wenn ich will oder um drei Nachmittag und arbeite bis zehn und das taugt mir.*“ (G1:Z33f). Diese Flexibilität ist den SozialarbeiterInnen wichtig, um einerseits auf persönliche Bedürfnisse als auch auf mögliche Bedürfnisse der KlientInnen eingehen zu können. Dadurch können beispielsweise in dieser flexibel einteilbaren Arbeitszeit KlientInnen zu Behörden begleitet werden (vgl. I2:Z23ff).

Eine Flexibilisierung der Arbeitszeit kann die Zufriedenheit, das Engagement und auch die Leistungen der ArbeitnehmerInnen auf der einen Seite und die Effizienz und Effektivität der Organisation auf der anderen Seite erhöhen, was insgesamt eine bessere Qualität der Dienstleistung mit sich bringen kann (vgl. Friedrich 2010:41). Die ProbandInnen haben den Eindruck, dass auf außerbetriebliche Bedürfnisse und Umstände der MitarbeiterInnen (beispielsweise wenn der / die MitarbeiterIn Kinder hat, Angehörige pflegt, ein Haus baut, etc.) bei der Arbeitszeitgestaltung von Seiten der Leitung als auch der KollegInnen Rücksicht genommen wird (vgl. I1:Z311ff). Eine funktionierende Kommunikationskultur des Teams kann diesbezüglich dazu beitragen (vgl. I4:Z288ff), da dadurch offen die Bedürfnisse der einzelnen Personen besprochen werden können und bei der Gestaltung der Arbeitszeit darauf eingegangen werden kann. Friedrich (2010:43) betont ebenfalls, dass eine flexiblere Arbeitszeit und die dadurch verringerte synchrone Anwesenheit der MitarbeiterInnen höhere Anforderungen an die Kommunikationsstrukturen mit sich bringen. Ein/e ProbandIn stellt weiters die Hypothese auf, dass ein gut entwickeltes Team (siehe 4.1.5.1. „Entwicklung des Teams“) auch eine für alle Beteiligte passende Arbeitszeitgestaltung zur Folge hat (vgl. G1:Z80ff).

Für einen Probanden / eine Probandin waren bei der Gestaltung der Arbeitszeit die rechtlichen Rahmenbedingungen ein bedeutsames Thema. Durch eine neue Auslegung des Kollektivvertrages BAGS-KV müssen die MitarbeiterInnen

dieser stationären Einrichtung kürzere, dafür aber mehr Dienste pro Woche leisten, was der / die ProbandIn als Belastung erlebt. Nachdem der Betriebsrat gemeinsam mit der Leitungsebene versucht hat, diese Regelungen mit höheren Hierarchieebenen zu verhandeln, kann von Seiten des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin die für ihn / sie als unpassend erlebte Rahmenbedingung aber akzeptiert werden. (vgl. I2:Z192ff) Jedenfalls scheint es den Wunsch der MitarbeiterInnen nach konkreten Regelungen von der Leitungsebene bezüglich der Auslegung der gesetzlichen Rahmenbedingungen zu geben. Beardwell / Claydon (2010:419) beschreiben die Ambivalenz, dass sich ArbeitnehmerInnen einerseits eine hohe Flexibilität und andererseits auch Sicherheit und Rahmenbedingungen in ihrem Berufsleben wünschen.

- **Urlaubskoordination**

Aus den Daten geht hervor, dass Urlaubsansprüche partizipativ und transparent im Team bzw. im Team mit der Leitung koordiniert werden. Diese Vorgehensweise entspricht den Bedürfnissen der ProbandInnen. (vgl. I2:Z152ff) Eine diesbezügliche Hierarchie im Team beispielsweise aufgrund von Alter oder Länge der Dienstzugehörigkeit gibt es anscheinend dabei eher nicht (vgl. I2:Z155ff). Die Urlaubsplanung scheint in den Einrichtungen für alle MitarbeiterInnen klar ersichtlich zu sein (beispielsweise im Hauptkalender) (vgl. I1:Z394ff). Bei Problemen (z.B. Überschneidung von Urlauben) wird zuerst von den Betroffenen selbst versucht, eine Lösung zu erarbeiten und wenn dies nicht funktioniert, wird das Team zur Lösungsfindung eingebunden. Nur wenn dieses Erarbeiten von möglichen Lösungsstrategien im Team zu keinem Ergebnis führt, sehen es die ProbandInnen als Aufgabe der Führungskraft, eine Lösung zu präsentieren und „*das letzte Wort zu haben*“ (I2:Z184) und ein „*Machtwort [zu] sprechen*“ (I4:Z262). Diese von den SozialarbeiterInnen gewünschte Vorgehensweise lässt sich auch mit der Herangehensweise anderer Problemlagen des Teams vergleichen (siehe dazu auch 4.1.4. „Personalführung“). Durch die Möglichkeit, die Lösungen selbst zu erarbeiten, könnten die MitarbeiterInnen ermutigt werden, eigene (kreative) Lösungen zu finden, was die Leitung entlasten könnte. Auch Pundt (2010:40) verweist darauf, dass eine in der Organisation gelebte Beteiligungskultur von MitarbeiterInnen innovative Verhaltensweisen und Lösungen begünstigen kann.

Die SozialarbeiterInnen müssen sich innerhalb des Teams vertreten können. Diese Regelung kann aber beispielsweise dazu führen, dass während des Urlaubs die verbleibenden KollegInnen viele Überstunden aufbauen. (vgl. I2:Z27ff). Es hat den Anschein, als ob die MitarbeiterInnen bei der Urlaubskoordination – wie auch bei der Arbeitszeitregelung im Allgemeinen – einerseits Rücksicht auf die Bedürfnisse der KollegInnen und andererseits auch auf den laufenden Betrieb mit den KlientInnen nehmen würden (vgl. I4:Z244ff, G1:Z264ff), damit alle Urlaube „*unter einen Hut*“ (I2:Z157f) gebracht werden können.

4.1.4. Personalführung

Zu den Aufgaben einer Führungskraft zählen zahlreiche Teilaufgaben, darunter die Personalführung. Diese beinhaltet den Umgang der Leitungsebene mit ihren MitarbeiterInnen, um Ziele durchzusetzen und die Aufgaben der Organisation zu erfüllen (vgl. Mentzel et al. 2012:13). Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass die Vorgesetzten in der WLH NÖ oft mehr als nur diese Funktion in der Einrichtung übernehmen. Sie können beispielsweise auch gleichzeitig MitarbeiterIn, Betriebsrat, Gründungsmitglied des Vereins und / oder Vereinsvorstand sein.

Hierarchische Strukturen zwischen der Leitung und den MitarbeiterInnen werden besonders in kleineren Einrichtungen tendenziell abgelehnt; auch in den größeren Organisationen wird eine strenge Hierarchie zwischen dem / der direkten Vorgesetzten und den MitarbeiterInnen eher nicht wahrgenommen (vgl. I2:Z279ff). Auch Merchel (2010:40) beschreibt die Tendenz zu „flachen Hierarchien“ in Organisationen der Sozialen Arbeit. Friedrich (2010:70) merkt an, dass Personalführung in vielen sozialen Einrichtungen oftmals auf eine abwehrende Haltung trifft, da der Machtaspekt¹⁷ und eine Verhaltenssteuerung von ArbeitnehmerInnen durch ihre Vorgesetzten mit den Vorstellungen von Gleichberechtigung zu kollidieren scheinen. So scheint Leitung zwar einerseits nicht vermeidbar zu sein, andererseits sollen sich die Führungskräfte nicht zu stark von ihren MitarbeiterInnen abheben (vgl. Merchel 2010:40).

¹⁷ Unter dem Kapitel 4.3.2. „Unzufriedenheit als Waffe oder als ansteckende Krankheit?“ wird auf den Machtaspekt auf organisationsbezogener Ebene näher eingegangen.

In kleineren Vereinen finden regelmäßige (halbjährlich / jährlich), tendenziell informell gehaltene Treffen mit den Vereinsvorständen statt, bei denen auch die MitarbeiterInnen teilnehmen (vgl. I5:Z17ff). In den größeren Einrichtungen mit mehreren Hierarchie-Ebenen sind diese den MitarbeiterInnen nicht immer gänzlich bekannt und regelmäßige Zusammenkünfte mit den höheren Hierarchie-Ebenen erfolgen eher nicht (vgl. I3:Z110ff).

Die Kommunikation mit den FördergeberInnen und anderen LeiterInnen sowie Budgetverhandlungen und finanzielle Belange werden als Aufgaben der angestellten Führungskraft gesehen (vgl. I2:Z441ff), wobei die Führungskräfte der kleineren Vereine dies transparenter für die MitarbeiterInnen gestalten als bei den größeren Einrichtungen. Ob die SozialarbeiterInnen Einsicht in die Budgets der jeweiligen Organisation haben bzw. sich wünschen, hängt einerseits von der Größe der Organisation – bei kleinen Vereinen haben die MitarbeiterInnen eher Einblick – und auch von persönlichen Interessen der SozialarbeiterInnen ab (vgl. I2:Z562f, I5:Z112ff, G1:Z695f). Verhandlungen mit den FördergeberInnen sehen die ProbandInnen zwar als Aufgabe der Leitung, allerdings wünschen sie sich Transparenz bei den Punkten, die sie direkt in ihrer Tätigkeit betreffen (z.B. Anzahl der geförderten Arbeitsstunden) (vgl. I3:Z373ff). Ein/e ProbandIn schränkt dieses Bedürfnis nach Transparenz und Partizipation bei diesen Angelegenheiten folgendermaßen ein: *„... weil das ist dann wirklich diese beinharte Auseinandersetzung mit den Fördergebern, Feilschen um ein halbes Prozent und solche Sachen. Also das, denk ich mir, ist außerhalb meines Spektrums als Mitarbeiter [sic].“* (G1:Z623ff). Dies veranschaulicht, dass eine zu starke Involvierung der SozialarbeiterInnen in diesen Angelegenheiten von diesen nicht befürwortet wird.

4.1.4.1. Was verstehen die SozialarbeiterInnen unter einem „guten Chef“?

Wichtig ist den SozialarbeiterInnen, dass ihre Führungskräfte für passende Rahmenbedingungen und Strukturen (z.B. hinsichtlich Arbeitsbedingungen oder Kommunikationsstruktur) sorgen (vgl. G1:Z580ff). Die Auswertung hat ergeben, dass Partizipation und Transparenz besonders in den Bereichen gefordert werden, die die MitarbeiterInnen unmittelbar betreffen. Auch Merchel (2010:93f) sieht Partizipation und Transparenz als Leitungsprinzipien eines langfristig

effektiven Führungsstils in Einrichtungen mit einem hohen Anteil von qualifizierten MitarbeiterInnen. Partizipation kann MitarbeiterInnen nachhaltig motivieren, persönliche Ressourcen zur Problembewältigung aktivieren und Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, zu unterschiedlichen Wahrnehmungen ihrer MitarbeiterInnen zu gelangen. Durch Transparenz lassen sich unter anderem Ziele kontinuierlich gemeinsam überprüfen. (vgl. ebd.)

Entscheidungen werden oft vom Team bzw. vom Team gemeinsam mit der Führungskraft getroffen. Dabei spielt die Kommunikation mit dem / der Vorgesetzten eine bedeutende Rolle: „...*dass man sozusagen wirklich im Gespräch bleibt miteinander...*“ (I4:Z430f). Laut Merchel (2010:41) ist eine Aufgabe der Leitung, einen Rahmen für Kommunikation zu schaffen. Wenn keine gemeinsame Lösung im Team erzielt werden kann, wünschen sich die MitarbeiterInnen, wie oben bereits erwähnt, ein „Machtwort“ von den Vorgesetzten. Ein „Machtwort“ ohne vorherige Diskussion wird von den MitarbeiterInnen allerdings als unangebracht empfunden. Ein/e ProbandIn schildert eine für sie / ihn unpassend erlebte Aussage ihrer / seiner Führungskraft folgendermaßen: „*Das ist eine Dienstanweisung, ich diskutiere nicht ... und das war's dann.*“ (I3:Z573f).

Vorgesetzte müssen es trotz eines etwaigen familiären Betriebsklimas schaffen, die Rolle der Führungskraft bei Bedarf zu übernehmen (vgl. I2:Z279ff), was ein/e Probandin folgendermaßen auf den Punkt bringt: „...*wo ich mir manchmal sogar wünschen würde, dass der Chef ein bisschen mehr Chef ist.*“ (I5:Z418f). Ein/e andere/r ProbandIn kritisiert den freundschaftlichen Umgang mit den Führungskräften: „*Das [Machtwort] geht im Sozialbereich ganz stark ab, gerade auf der Chefetage so ein bisschen eine Streichel-Partie ..., wo ich mir denk, ... der Chef darf einmal der Böse sein.*“ (G1:Z834ff). Es scheint schwierig zu sein, einerseits das gewünschte familiäre Betriebsklima mit hoher Partizipation und Transparenz aufrecht zu erhalten und andererseits „entscheidungsfreudig“ (G1:Z849) zu sein und „Machtworte“ auszusprechen. Vorgesetzte sollen dazu beitragen, dass Entscheidungen des Teams innerhalb als auch außerhalb der Organisation durchgesetzt werden (vgl. Merchel 2010:10). Entscheidungen zu

treffen zählt laut Lotmar / Tondeur (1989:92) jedenfalls zu den Kernaufgaben einer Führungskraft.

Außerdem sollen die Führungskräfte – wenn nötig – eigene Fehler eingestehen und Meinungen auch revidieren können (vgl. I3:Z250ff). Zapf et al. (1999:400) schlagen dabei vor, Fehler nicht nur als negativ besetzte Ereignisse, sondern auch als nutzbringend wahrzunehmen. Die Vorgesetzten sollen für die MitarbeiterInnen schnell erreichbar und „greifbar“ sein, besonders bei dringenden Problemlagen (vgl. I1:Z522ff, I4:Z36ff). Friedrich (2010:75) bestätigt die Bedeutung der Erreichbarkeit von Führungskräften für die MitarbeiterInnen. Andererseits sind die SozialarbeiterInnen der Ansicht, dass die Führungskraft auch nicht ständig anwesend sein soll (vgl. G1:Z888f), da sie sich möglicherweise dadurch kontrolliert und in ihrer Arbeit gestört fühlen könnten. Friedrich (2010:75) verweist ebenfalls darauf, dass SozialarbeiterInnen Kontrolle tendenziell ablehnen. Die Führungskraft soll fachlich / sozialarbeiterisch kompetent auftreten und den SozialarbeiterInnen ist wichtig, dass *„der Praxisbezug [Anm.: der Leitung] nicht verloren geht“* (G1:Z797). Dadurch kann der / die direkte LeiterIn auf Anliegen der SozialarbeiterInnen bezüglich ihrer KlientInnen-Arbeit professionell eingehen und ihre möglichen Problemlagen nachvollziehen. (vgl. G1:Z821ff) Die MitarbeiterInnen erwarten sich diesbezüglich auch fachliche Inputs von ihren Vorgesetzten (vgl. I3:Z119ff).

Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass ein/e Vorgesetzte/r es den MitarbeiterInnen anscheinend nicht gänzlich Recht machen kann, was auch die ProbandInnen bestätigen: *„Es ist schwer, die Rolle zu erfüllen.“* (G1:Z859).

4.1.4.2. MitarbeiterInnen-Gespräche

Unter dem Begriff ‚MitarbeiterInnen-Gespräch‘ lassen sich alle Gespräche zwischen einem / einer MitarbeiterIn und einer Person aus der Führungsebene umfassen, die von beiden Seiten geplant, vorbereitet und systematisch durchgeführt werden. Diese können entweder anlassbezogen oder regelmäßig und terminbezogen stattfinden. (vgl. Friedrich 2010:71) Diese Gespräche haben einen bestimmten Sachinhalt und Zielsetzung und unterscheiden sich somit von der Alltagskommunikation zwischen MitarbeiterInnen und der Führungskraft

(vgl. Mentzel 2012:17). In größeren Einrichtungen der WLH NÖ führen die Vorgesetzten eher regelmäßige MitarbeiterInnen-Gespräche als in kleinen Vereinen (vgl. I1:Z107ff). Ein/e ProbandIn merkt diesbezüglich an, dass mit BerufseinsteigerInnen in der Einrichtung, wo er / sie beschäftigt ist, in halbjährlichen Abständen MitarbeiterInnen-Gespräche geführt werden und danach jährlich (vgl. I2:Z96ff). Dies könnte eine mögliche Vorgehensweise sein, damit sich BerufseinsteigerInnen besser in die Einrichtung einfinden und ihre Anliegen / Bedürfnisse / Ziele bei ihren Vorgesetzten deponieren können. Die diesbezügliche Sicht der BerufseinsteigerInnen findet sich in Kapitel 4.2.4.1. „Regelmäßige Gespräche“ wieder.

In den kleineren, hierarchisch weniger strukturierten Vereinen haben die MitarbeiterInnen den Eindruck, dass sie mit den Vorgesetzten intensiveren Kontakt haben und daher keine standardisierten MitarbeiterInnen-Gespräche notwendig sind (vgl. I4:Z55ff), was ein/e ProbandIn folgendermaßen beschreibt: *„Wenn, dann formlos, wenn irgendetwas anfällt. (...) Also wir sind in allen diesen Dingen sehr formlos. Wenn aus irgendeinem Grund ein Bedarf ist, dann setzen wir uns zusammen, reden darüber, aber selbst dann formlos.“* (I5:Z126ff). Es stellt sich allerdings die Frage, ob nicht doch auch bei diesen Einrichtungen ein regelmäßig stattfindendes MitarbeiterInnen-Gespräch sowohl auf Seite der Leitung als auch auf Seite der SozialarbeiterInnen als wertvoll erlebt werden könnte. In diesem Rahmen könnten beispielsweise Ziele für das kommende Arbeitsjahr vereinbart oder Anerkennung und Kritik ausgesprochen werden (vgl. Mentzel et al. 2012:18).

Bei den MitarbeiterInnen-Gesprächen haben die SozialarbeiterInnen die Aufgabe, vor dem Gespräch standardisierte Fragen durchzuarbeiten. Diese Fragen werden teilweise regelmäßig von der Leitung adaptiert. (vgl. I1:Z119f) Die Antworten darauf werden sodann mit dem / der Vorgesetzten besprochen (vgl. I1:Z109ff), wobei dabei auch die Inhalte der vergangenen MitarbeiterInnen-Gespräche herangezogen werden. Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass bei den MitarbeiterInnen-Gesprächen unter anderem die Themen Erwerbsarbeits-(Un-)Zufriedenheit, Zusammenarbeit im Team und dem / der Vorgesetzten sowie dementsprechendes Feedback, mögliche Weiterbildungs-

maßnahmen und berufsbezogene Ziele der SozialarbeiterInnen behandelt werden. Ein/e ProbandIn drückt dabei die Ambivalenz aus, dass er / sie zwar Kritik an dem / der Vorgesetzten im Rahmen des MitarbeiterInnen-Gespräches ausüben möchte, die Mitschrift des Formulars allerdings an eine weitere Führungskraft in der Hierarchie über dem / der Vorgesetzten weitergeleitet wird, was zu Verunsicherung zu führen scheint. Dieser Prozess scheint nicht transparent genug gestaltet und dem Probanden / der Probandin ist nicht klar, wie sich die Kritik an Vorgesetzten für diese auswirken könnte. (vgl. I3:Z185ff)

Der Rahmen, in dem das Gespräch geführt wird, kann von der Leitung informell (z.B. bei einem gemeinsamen Mittagessen außerhalb der Einrichtung) gestaltet werden (vgl. I1:Z111ff). Von der Führungskraft soll dabei vermieden werden, dass durch einen informellen Rahmen mehr Privates als Berufliches besprochen wird (vgl. I3:Z162ff), was nicht dem Zweck eines MitarbeiterInnen-Gespräches entspricht (vgl. Mentzel 2012:17). Den ProbandInnen ist es wichtig, dass MitarbeiterInnen-Gespräche von beiden Seiten ernst genommen werden (vgl. G1:Z1104ff). Es wird dann als nicht sinnvoll erlebt, wenn die MitarbeiterInnen den Eindruck haben, dass sie zwar Unzufriedenheiten äußern können, sich aber durch ihr Feedback die angesprochenen Punkte nicht zum Positiven verändern.

Das MitarbeiterInnen-Gespräch wird von den Vorgesetzten oft auch als Zielvereinbarung zur Personalentwicklung verwendet (siehe folgendes Unterkapitel). Auch Friedrich (2010:71) sieht das MitarbeiterInnen-Gespräch unter anderem als Instrument zur Personalentwicklung.

4.1.5. Personalentwicklung

Die Personalentwicklung umfasst jene Maßnahmen, die die Handlungs- und Problemlösekompetenzen sowie die Lernfähigkeit von MitarbeiterInnen sowohl erhalten als auch weiterentwickeln, um einen nachhaltigen Organisationserfolg zu sichern (vgl. Münch 1995:15f zit. in Friedrich 2010:81). Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass die Personalentwicklung einerseits die Entwicklung der individuellen MitarbeiterInnen und andererseits des Teams als

Ganzes umfasst, wobei sie in weiterer Folge auch die Entwicklung der gesamten Organisation miteinschließt.

Ein/e ProbandIn, der / die in einer hierarchisch wenig strukturierten Einrichtung beschäftigt ist, drückt die Bedeutung der Personalentwicklung hinsichtlich des Teams und der Organisation im Arbeitsalltag folgendermaßen aus: „...weil wir sozusagen ein kleines Team sind und so gleichrangig arbeiten und das eigentlich jedes Mal ein Thema ist: wie geht es weiter. Also wir sagen ... nicht, das ist [jetzt nur] eine Leitungs-Angelegenheit.“ (G1:Z67ff). Dieses Zitat veranschaulicht, dass die MitarbeiterInnen in der Weiterentwicklung des Personals und der Organisation partizipieren (möchten). Friedrich (2010:95) beschreibt die Partizipation in der Personalentwicklung als Herausforderung, mit der sich Führungskräfte noch beschäftigen müssen.

4.1.5.1. Entwicklung der / des Einzelnen

Grundsätzlich haben die MitarbeiterInnen ein Bedürfnis nach regelmäßigen Weiterbildungen: „Wenn ich in dem Bereich arbeite, habe ich irgendein Interesse daran, dass ich besser werde in der Arbeit.“ (I2:Z277f). Dieses Interesse kann allerdings mit dem Alter der MitarbeiterInnen abnehmen (vgl. I3:Z175ff). Es stellt sich die Frage, wie es der Leitungsebene gelingen kann, auch ältere MitarbeiterInnen zu Fortbildungen zu motivieren. Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass sich die SozialarbeiterInnen generell erwarten, dass ihr/e Vorgesetzte/r gemeinsam mit ihnen lösungsorientiert passende Weiterbildungen / Ziele vereinbart, sie zur individuellen Entwicklung motiviert und auch den nötigen Rahmen für die Personalentwicklungsmaßnahmen schafft (beispielsweise bezogen auf die Arbeitszeit, damit die MitarbeiterInnen nicht viele Überstunden aufgrund einer Weiterbildung leisten müssen). ‚Pflichtweiterbildungen‘ werden von den MitarbeiterInnen tendenziell schlecht aufgenommen, wenn sie bei der Planung der Weiterbildung nicht eingebunden sind und daher ihre Bedürfnisse nicht einbringen konnten (I4:Z382ff). Die Notwendigkeit und Qualität der Ausbildung kann dann in Frage gestellt werden (vgl. ebd.).

Nachdem es den SozialarbeiterInnen wichtig ist, einen Sinn in einer Weiterbildungsmaßnahme zu sehen und bei deren Auswahl mitentscheiden zu können (I3:Z231ff), könnten ArbeitgeberInnen möglicherweise an diesen Aspekten ansetzen, um auch an der Motivation älterer MitarbeiterInnen für Fortbildungen zu arbeiten. Auch Flato / Reinbold-Scheible (2006:34) bestätigen, dass bei der Personalentwicklung die persönlichen Interessen der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden müssen. Außerdem ist Personalentwicklung als lebenslanger Qualifizierungs- und Veränderungsprozess zu verstehen, weshalb ebenfalls ältere MitarbeiterInnen diesbezüglich einbezogen werden sollen (vgl. ebd.:288). Die Sicht von BerufseinsteigerInnen zu Weiterbildungsmaßnahmen findet sich im Kapitel 4.2.3. „Fort- und Weiterbildung“ wieder.

Besonders in größeren Einrichtungen muss eine bestimmte Anzahl von Fortbildungen besucht werden, die die MitarbeiterInnen gemeinsam mit dem / der Vorgesetzten abstimmen (vgl. I2:Z235ff). Dies kann im Rahmen von MitarbeiterInnen-Gesprächen vereinbart werden (siehe dazu 4.1.4.2. „MitarbeiterInnen-Gespräche“). Länger andauernde Weiterbildungen werden den MitarbeiterInnen von dem / der Vorgesetzten nur selten nahegelegt (als Ausnahme z.B. bei vorgeschriebenen Nachqualifizierungsmaßnahmen) (vgl. I2:Z243ff). Wenn ein/e SozialarbeiterIn an einer von der Leitungsebene vorgeschlagenen Fortbildungsmaßnahme aus verschiedenen Gründen zu jenem Zeitpunkt nicht teilnehmen möchte, wünschen sich diese, dass dabei sowohl auf die privaten als auch auf die beruflichen Bedürfnisse / Interessen der MitarbeiterInnen Rücksicht genommen wird. Die ProbandInnen würden in einem solchen Fall versuchen, sich eine alternative Lösung (beispielsweise Fortbildung zu einem späteren Zeitpunkt, Wahl einer anderen Weiterbildungsmaßnahme) zu überlegen und diese mit den Vorgesetzten besprechen. (vgl. I1:Z183ff, I3:Z214ff)

Regelmäßiges Feedback von den KollegInnen und dem / der Vorgesetzten trägt zur Entwicklung der / des Einzelnen bei. Wichtig ist den ProbandInnen der Rahmen, in dem das Feedback gegeben wird (z.B. Supervision, Teambesprechungen) (vgl. I4:Z104ff). Allerdings soll auch Platz für

Rückmeldungen an die KollegInnen „*zwischendurch*“ (I1:Z279) sein (nähere Ausführungen zu Feedback in den Kapiteln 4.2.1.4. „Feedback bekommen“ und 4.3.6.3. „Feedback-Kultur“). Eine weitere Möglichkeit der Personalentwicklung auf individueller Ebene ist auch, dass sich die SozialarbeiterInnen andere Einrichtungen ansehen, um die dortigen Arbeitsweisen oder den Umgang mit ähnlichen Problemlagen kennenlernen zu können (vgl. I5:Z234ff).

Bei Überlastungen von MitarbeiterInnen besteht ein Spannungsfeld, ob sie da „*selbst durch müssen*“ (I2:Z360) oder ob das Team die Aufgabe hat, darauf zu achten (vgl. I2:Z333ff, I4:Z109ff). Es wird als hilfreich erlebt, wenn ein Rahmen geschaffen wird, in dem die MitarbeiterInnen früh genug offen sagen können, dass sie sich überlastet fühlen. Die Unterstützung von KollegInnen erleben die SozialarbeiterInnen dabei als sehr wertvoll (vgl. I2:Z340ff). Wichtig ist jedenfalls, dass möglichst früh einer Überlastung entgegen gewirkt wird, um einen längerfristigen Ausfall der Kollegin / des Kollegen zu vermeiden, was wiederum das gesamte Team belasten würde (vgl. I4:Z173ff). Ein/e ProbandIn stellt die Hypothese auf, dass sich eine ständige Überlastung negativ auf die Arbeit mit den KlientInnen auswirkt (vgl. I2:Z345ff). Er / sie reflektiert Überlastung und Abgrenzung folgendermaßen: „*Ich will nicht die ganze Zeit in der Arbeit stehen und daheim die Arbeit im Kopf haben, sondern dass ich die Arbeit als Instrument zum Leben sehe.*“ (I2:Z361ff).

Dabei kann die Hypothese aufgestellt werden, dass junge MitarbeiterInnen bzw. BerufseinsteigerInnen zunächst alleine mit der Überlastung umgehen wollen und sie erst später die Fähigkeit entwickeln, früh genug dieses Problem im Team anzusprechen (siehe Ausführungen zum Erleben des Berufseinstieges im Ergebnisteil 4.2.). Personalentwicklung könnte in diesem Fall die Aufgabe wahrnehmen, am Selbstbewusstsein der BerufseinsteigerInnen zu arbeiten, damit es ihnen leichter fällt, ihre Problemlagen zu artikulieren (vgl. Rosenstiel 2000:221ff).

4.1.5.2. Entwicklung des Teams

Die Bedeutung des Teams und dessen Entwicklung beschreibt ein/e ProbandIn folgendermaßen: „*...in erster Linie muss einmal ein Team funktionieren, damit*

ich mit Leuten arbeiten kann.“ (I2:Z380f). Obwohl die „Teamkultur“ (G1:Z386) den SozialarbeiterInnen so wichtig erscheint, wurde die Personalentwicklung eher an unterer Stelle bezüglich der Bedeutung für die ProbandInnen platziert. Diese Platzierung wurde möglicherweise deshalb gewählt, weil die ProbandInnen die Verantwortung für die Personalentwicklung tendenziell bei dem / der Vorgesetzten sehen.

Eine Weiterentwicklung des Teams trägt dazu bei, dass an einer Teamdynamik mit offener Kommunikation und Vertrauen gearbeitet werden kann, was ein/e ProbandIn folgendermaßen ausdrückt: *„...dass man dann offen beziehungsweise im Gespräch bleibt...“* (I4:Z309f). Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass kleinere Teams mit familiärer Atmosphäre diesbezüglich von den SozialarbeiterInnen als angenehmer empfunden werden. Vier bis acht Teammitglieder werden von Edding / Schattenhofer (2012:26) bezüglich der Teamgröße und der damit zusammenhängenden Kommunikationsstrukturen als ideal angesehen, wobei vier oder fünf Teammitglieder weitgehend ungeregelt miteinander sprechen können. Außerdem muss mit der Verschiedenheit (z.B. betreffend der Persönlichkeit oder individuellen Arbeitsweise) der MitarbeiterInnen gearbeitet werden, um diese auch als Ressource nutzen zu können (vgl. I5:Z401ff), was ein/e Probandin wie folgt beschreibt: *„Weil wenn ich dann einen Sturschädel neben mir da sitzen hab, da ist es dann blöd.“* (G1:Z125f). Diese Aussage kann bedeuten, dass besonders an der Kooperationsfähigkeit innerhalb des Teams gearbeitet werden muss, damit eine gute Zusammenarbeit möglich wird.

Um das Team weiter zu entwickeln, werden sowohl formellere Formen wie Klausuren oder MitarbeiterInnen-Tage zu speziellen Themen und regelmäßig stattfindende Team-Besprechungen und Supervisionen (mit oder ohne Leitung) als auch informellere Formen wie Vernetzung mit anderen Einrichtungen sowie Betriebsausflüge und Weihnachtsfeiern als sinnvoll erlebt. Wenn es zwischenmenschliche Probleme im Team gibt, schlägt ein/e ProbandIn vor, einen gemeinsamen Betriebsausflug zu unternehmen, um das Team wieder näher zusammenbringen zu können (vgl. I5:Z397ff). Möglicherweise schafft ein solch informeller Rahmen ein familiäreres Gesprächsklima, sodass mit

Problemen offener umgegangen wird und diese in weiterer Folge gelöst werden können.

Es hat den Anschein, dass sich alle MitarbeiterInnen innerhalb der verschiedenen Team-Zusammenkünfte aktiv einbringen können und keine Hierarchie zwischen den einzelnen MitarbeiterInnen besteht (vgl. I1:Z228ff). Partizipation ist den SozialarbeiterInnen bei der Teamentwicklung besonders wichtig: *„Ich meine, das [Anm.: das Team] sind einfach die Leute, die es auch betrifft und die dann auch fachlich arbeiten und mitreden können: Wie tun wir weiter, was müssen wir verändern und was brauchen wir dazu.“* (G1:Z369ff). Besonders bei größeren Einrichtungen oder Einrichtungen, in denen die Führungskraft nicht als Teammitglied integriert ist, ist es notwendig, dass die Vorgesetzten für die Partizipation der MitarbeiterInnen einen Rahmen schaffen.

4.1.5.3. Organisationsentwicklung

Der / die individuelle SozialarbeiterIn und das gesamte Team scheinen sich Gedanken zu machen, wie die Organisation verbessert werden kann; beispielsweise betreffend der Gestaltung von neuen Büroräumlichkeiten (vgl. I1:Z159ff). Diese Überlegungen können unter anderem im Rahmen eines MitarbeiterInnen-Tages Platz finden (vgl. I1:Z131ff). Bedürfnisse von KlientInnen, die von der Einrichtung aus verschiedenen Gründen derzeit nicht befriedigt werden können bzw. auch aktuelle gesetzliche / gesellschaftliche Veränderungen werden von den SozialarbeiterInnen zum Anlass genommen, um über neue Konzepte / Projekte im Team und mit der Leitung zu diskutieren (vgl. I3:Z311ff). Dies illustriert auch folgende Aussage eines Probanden / einer Probandin: *„...den Traum gibt's schon von einer Zweiteinrichtung.“* (I5:Z172f). Sie schätzen dabei die Möglichkeit, im Team an möglichen Lösungen (z.B. für ein geplantes Projekt) arbeiten zu können. Nerdinger et al. (2011:2) beschreiben, dass MitarbeiterInnen Innovationsideen entwickeln, Innovationsprozesse auslösen und auch aktiv die Umsetzung von Innovationsideen übernehmen können. Diese Überlegungen zu zukünftigen Entwicklungen und Innovationen in der Sozialen Arbeit zählen zum Berufsbild von SozialarbeiterInnen, da die Soziale Arbeit soziale Hilfssysteme entwickeln und verbessern soll (vgl. OBDS 2004:3).

Ideen werden von den MitarbeiterInnen zwar eingebracht, über die mögliche weitere Entwicklung eines neuen Konzeptes wollen / müssen sie aber nicht zwangsläufig systematisch informiert werden (vgl. I3:Z341f, G1:Z393ff). Dies könnte damit einhergehen, dass der komplexe Prozess der Ausarbeitung von neuen Konzepten mit einem zu hohen Arbeitsaufwand für den / die einzelne/n MitarbeiterIn einhergeht, sie dies nur bedingt in ihrer aktuellen KlientInnen-Arbeit betrifft und sie die Konzeptentwicklung als Aufgabe der Führungskraft sehen. Partizipation ist den SozialarbeiterInnen dann besonders wichtig, wenn die Organisationsentwicklungsstrategien direkt die einzelnen MitarbeiterInnen bzw. das Team in ihrem Berufsalltag betreffen (vgl. G1:Z402ff).

Öffentlichkeitsarbeit „...gehört zu unserem Berufsbild dazu.“ (I4:Z358). Diese Aussage verdeutlicht, dass zu den Aufgaben eines Sozialarbeiters / einer Sozialarbeiterin nicht nur die direkte Arbeit mit den KlientInnen, sondern auch ein gesellschaftlicher Auftrag zählt, zu dem unter anderem Lobbying und eine kritische Beobachtung und Erforschung gesellschaftlicher Bedingungen gehören (vgl. OBDS 2004:2f). Die Vernetzung auf größerer Ebene (z.B. mit FördergeberInnen, Dachverbänden) und Öffentlichkeitsarbeit können besonders bei kleinen Vereinen zur Arbeitsaufgabe der MitarbeiterInnen zählen, wobei der Rahmen dafür von dem / der Vorgesetzten bereitgestellt werden muss (vgl. I4:Z334ff, I5:Z248ff). Es hat aber den Anschein, dass die Öffentlichkeitsarbeit eher als Aufgabe der Leitungsebene gesehen wird, weshalb sich die Frage stellt, wie SozialarbeiterInnen der Auftrag bzw. der Rahmen dazu gegeben werden kann.

4.1.6. Personalplanung und –einsatz

Ziel der Personalplanung ist, Personal bestmöglich quantitativ und qualitativ in einer Organisation zur Leistungserstellung einzusetzen. Daher liegt die Personalplanung quer zu den anderen Funktionsfeldern des Personalmanagements, wie z.B. Personalbeschaffungsplanung oder Personalentwicklungsplanung. (vgl. Friedrich 2010:31) Durch den Personaleinsatz werden die MitarbeiterInnen in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht einer Organisation zugeordnet (vgl. ebd.:33). Der Einsatz von Personal in der jeweiligen Einrichtung bezüglich Gesamtstundenanzahl und

teilweise auch einzusetzende Professionen erscheint den ProbandInnen „von oben“ festgelegt zu sein (vgl. G1:Z445ff). Dieser klar bestimmte Rahmen kann in Zusammenhang mit der Reihung dieser Kategorie an vorletzter Stelle hinsichtlich Bedeutung für die SozialarbeiterInnen stehen – in anderen Kernbereichen des HRM sehen sie möglicherweise mehr eigenen Handlungsspielraum. Innerhalb dieses Rahmens haben die SozialarbeiterInnen allerdings das Bedürfnis nach Partizipation. Auch, dass der Rahmen und die darin stattfindenden Prozesse transparent gestaltet sind, ist ihnen wichtig. (vgl. G1:Z469ff) Außerdem stellen die ProbandInnen die Hypothese auf, dass sich ein gut entwickeltes Team „relativ gut planen [lässt]“ (G1:Z57).

Die Zusammensetzung der Teams ist in vielen Einrichtungen multiprofessionell, wobei oft alle BeraterInnen / BetreuerInnen die gleichen Aufgaben ausüben. Die Arbeitsprozesse scheinen nicht besonders arbeitsteilig gestaltet zu sein. Die befragten SozialarbeiterInnen sind sich einig, dass verschiedene Zugänge die Arbeit erleichtern; diese werden als Bereicherung und Ressource erlebt. (vgl. G1:Z462ff, siehe dazu auch die Anmerkungen zu Diversität in Kapitel 4.1.1. „Personalbeschaffung und –auswahl“) Strenge Vorgaben von der Leitung, wie die MitarbeiterInnen ihre Arbeit verrichten müssen, werden abgelehnt (vgl. I2:Z530ff), was einen eigenen Arbeitsstil fördern kann. Hierbei scheint auch die Autonomie der einzelnen SozialarbeiterInnen einen hohen Stellenwert zu haben.

4.1.6.1. Personalmangel

Bei kurzfristigem Personalmangel (z.B. aufgrund von Krankenständen, Urlaub, Überschneidungen der Karenz, gestiegenen Fallzahlen) sind die MitarbeiterInnen grundsätzlich bereit, über einen absehbaren Zeitraum mehr Arbeit zu leisten. Dabei entwickeln die SozialarbeiterInnen selbst verschiedene Optionen, die der / dem Vorgesetzten vorgebracht werden, der / die im besten Fall diese Entscheidung bejaht. Eine Option ist beispielsweise, einzelne Arbeitsaufgaben eines / einer überlasteten oder ausgefallenen Mitarbeiters / ausgefallener Mitarbeiterin auf die verbleibenden KollegInnen über einen kurzen Zeitraum aufzuteilen. (vgl. I1:Z295ff) Eine weitere Möglichkeit ist, Arbeitsaufgaben unter allen KollegInnen umzuverteilen (vgl. I4:Z88ff). So

können personelle Ressourcen innerhalb des Teams zur Überbrückung genützt werden. Eine Möglichkeit, um Überlastungen Einzelner frühzeitig zu lokalisieren, ist ein „teaminternes Monitoring“ über aktuelle Fallzahlen und besonders belastende / komplexe Fälle (vgl. I4:Z128ff). Eine weitere Umgangsweise mit knappen Personalressourcen könnte auch eine Kürzung der sozialarbeiterischen Leistungen sein (beispielsweise keine Hausbesuche oder Nachbetreuung mehr anzubieten) (vgl. I4:Z221ff). Es hat aber den Anschein, dass dies von den SozialarbeiterInnen tendenziell vermieden werden möchte. Im Gegenteil – die ProbandInnen versuchen, möglichst vielen Menschen das Angebot der Einrichtung zukommen zu lassen (vgl. I5:Z285ff).

Bei länger andauernder Überlastung der MitarbeiterInnen beispielsweise durch hohe Fallzahlen wünschen sich diese mehr personelle Ressourcen und machen sich selbst Gedanken, welche Lösungen möglich wären (vgl. I1:Z320ff). Dabei kommen vor allem eine Aufstockung der bisherigen Gesamtstundenanzahl innerhalb des Teams oder die Einstellung neuer MitarbeiterInnen zur Überlegung (vgl. I1:Z320ff). Wenn MitarbeiterInnen Stunden aufstocken können, kann das der / dem MitarbeiterIn Wertschätzung und Vertrauen seitens der Organisation / Führungsebene signalisieren. Eine weitere für die ProbandInnen passende Möglichkeit kann aber auch eine Reduzierung der eigenen Stunden und Neuanstellung neuer MitarbeiterInnen sein (vgl. I3:Z22ff). Ein/e ProbandIn merkt an, dass er / sie für administrative Tätigkeiten gerne eine/n SekretärIn angestellt haben würde, um mehr zeitliche Ressourcen für sozialarbeiterische Aufgaben zu haben (vgl. I3:Z277ff).

Im Idealfall würden von FördergeberInnen-Seite bei länger andauernder Überlastung mehr finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, wobei die ProbandInnen hierbei Schwierigkeiten bzw. Unsicherheiten bei der Durchsetzung bedenken: *„Ja, dieses Geld ist zur Zeit nicht vorhanden.“* (I1:Z341). Die konkreten Verhandlungen mit den FördergeberInnen beziehungsweise auch Vorbesprechungen dazu mit anderen Einrichtungen sehen die ProbandInnen als Aufgabe der Leitungsebene (vgl. I5:Z150ff) (siehe 4.1.4. „Personalführung“).

4.1.6.2. Freisetzung von Personal

Transparenz scheint auch wichtig zu sein, wenn mögliche Budget-Kürzungen und eine damit einhergehende Stundenreduzierung anstehen könnten, damit sich die MitarbeiterInnen darauf einstellen können (vgl. I5:Z312ff). Falls Personal abgebaut werden müsste, wünschen sich die MitarbeiterInnen eine gemeinsam erarbeitete, transparente Lösung, bei der der persönliche und soziale Hintergrund der einzelnen miteinbezogen wird (vgl. I5:Z349ff), „also dass sozial nicht ein Härtefall ausgelöst wird“ (I3:Z474f). Dass die SozialarbeiterInnen hier weniger auf sich als auf ihre KollegInnen zu achten scheinen, hängt möglicherweise mit der großen Bedeutung des Teams in der Sozialen Arbeit zusammen. Alleinige Entscheidungen zu Personalfreisetzen von der Leitungsebene werden von den SozialarbeiterInnen stark kritisiert (vgl. I5:Z48ff).

Eine von den SozialarbeiterInnen befürwortete Lösung ist, dass alle KollegInnen einen kleinen Teil ihrer Stunden abgeben, damit niemand die Einrichtung verlassen muss (vgl. I2:Z120ff, I3:Z428ff). Die befragten ProbandInnen haben den Eindruck, dass auch die Führungskräfte mit einem solchen von ihnen ausgearbeiteten Vorschlag einverstanden sein könnte und es diesen selbst schwer fallen würde, jemanden kündigen zu müssen (vgl. I3:Z461ff). Schott (2011:176) geht ebenfalls davon aus, dass ArbeitgeberInnen Probleme bei betriebsbedingten Kündigungen und der damit einhergehenden Auswahl der zu kündigenden Person(en) haben. Bei größeren Trägern mit mehreren Einrichtungen / Projekten kann für die MitarbeiterInnen die Möglichkeit bestehen, innerhalb dieser eine neue Arbeitsstelle zu finden (vgl. I1:Z447ff), was möglicherweise eine beruhigende Wirkung auf die SozialarbeiterInnen haben kann. Einen passenden Rahmen, um solch anstehende Entscheidungen zu diskutieren und in weiterer Folge auch eine Lösung zu finden, stellt für die ProbandInnen die Supervision dar (vgl. I5:Z312ff).

4.1.7. Einführung neuer MitarbeiterInnen

Die Personaleinführung umfasst sowohl die Einarbeitung in die eigentliche Arbeitsaufgabe als auch die soziale Eingliederung in das Arbeitsumfeld (vgl.

Friedrich 2010:40). Ziel der fachlichen Integration ist, dass der / die neue MitarbeiterIn möglichst schnell voll eingesetzt werden kann (vgl. Mayerhofer / Michelitsch-Riedl 2009:413). Interessant ist, dass die Einführung von neuen MitarbeiterInnen von den ProbandInnen einstimmig als für sie am unbedeutendsten eingeschätzt wurde. Dies steht im Gegensatz dazu, die Auswahl von Personal an erster Stelle zu reihen und auch die Aussage „*Umso besser die Einschulung ist, umso besser profitiert man als Team dann wieder.*“ (G1:Z501f) bekräftigt diese Diskrepanz. Das kann dahingehend interpretiert werden, dass – wenn die Personalbeschaffung gemeinsam mit dem Team im Konsens stattfindet und ein Team gut bzw. stabil entwickelt ist – die Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen aus Sicht des bestehenden Teams „nebenbei“ funktioniert. (vgl. G1:Z149ff) Diese Ambivalenz könnte auch mit einer fehlenden Unternehmenskultur diese Thematik betreffend einhergehen. Mayerhofer / Michelitsch-Riedl (2009:414) beschreiben ebenfalls das Phänomen, dass aus Sicht der Unternehmen die Einführung von neuen MitarbeiterInnen „von selbst“ geht. Auch Hölzle (2006:15 zit. in Friedrich 2010:40) bestätigt, dass die Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen in Theorie und Praxis oft vernachlässigt wird. Mayerhofer / Michelitsch-Riedl (2009:414) betonen, dass es nicht selbstverständlich ist, dass der / die Neue die Arbeitsleistung im Sinne der einstellenden Einrichtung erbringt und dass auch erst eine Bindung des neuen Personals an das Unternehmen hergestellt werden muss.

Die Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen – egal ob BerufseinsteigerInnen oder SozialarbeiterInnen mit vorheriger Berufserfahrung – kann auf das bestehende Team belastend wirken. Dies hängt möglicherweise einerseits damit zusammen, dass der / die neue MitarbeiterIn bereits alle Aufgaben übernehmen soll / muss, da oft aufgrund mangelnder finanzieller Ressourcen keine „richtige Einschulungsphase“ stattfindet. Andererseits müssen die einschulenden SozialarbeiterInnen deren eigene Arbeit weitermachen. (vgl. G1:Z549f) Die Einarbeitungsphase scheint unstrukturiert und kaum von der Personalführung reglementiert. Dadurch könnte es sich schwierig gestalten, Ziele mit dem / der neuen MitarbeiterIn zu vereinbaren und diese regelmäßig zu evaluieren. Die Datenauswertung bringt hervor, dass Partizipation des

bestehenden Teams in der Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen besonders wichtig ist. Im Team soll die Gestaltung der Einarbeitungsphase des neuen Mitarbeiters / der neuen Mitarbeiterin konsensuell gestaltet werden (vgl. G1:Z488ff). Die Frage stellt sich, inwieweit dies auch im Konsens mit den einzuarbeitenden neuen SozialarbeiterInnen abgeklärt wird, oder ob hierbei das bestehende Team über den / die Neuen bestimmt und sich diese/r unterordnen muss. Die Sichtweise der BerufseinsteigerInnen über Partizipation im Einarbeitungsprozess wird im Kapitel 4.2.4.2. „Verantwortung über Einschulungsrahmenbedingungen“ näher diskutiert.

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass die Einschulung von Begriffen wie beispielsweise ‚learning by doing‘, eigene (auch negative) Erfahrungen machen zu dürfen und aus eigenen Fehlern zu lernen, geleitet ist, wobei von den ProbandInnen diesbezüglich eine Fehlerkultur und Reflexion gewünscht wird (siehe dazu 4.2.1.5. „Regelmäßige Fall-Reflexion“ als ein Bedürfnis von BerufseinsteigerInnen). Dabei stellt sich die Frage, inwieweit dies auf neue MitarbeiterInnen überfordernd wirken kann. Allerdings besteht unter den ProbandInnen Einigkeit darüber, dass die Einarbeitungszeit unabhängig davon, ob der / die neue MitarbeiterIn BerufseinsteigerIn ist, eine gewisse Zeit beansprucht (vgl. G1:Z524ff), wobei dafür aber keine klaren Zeiträume angegeben werden können. Obwohl die ProbandInnen auch selbst einmal in der Rolle des / der Neuen waren, können die SozialarbeiterInnen, in deren Teams länger kein Personalwechsel stattfand, sich nur eingeschränkt mit dieser Thematik auseinandersetzen. Neue MitarbeiterInnen scheinen sich verstärkt mit ihrer Rolle in der Einrichtung und ihrem eigenen „Verbleib“ in dieser (z.B. bei befristeten Verträgen) zu beschäftigen (vgl. I1:Z444ff).

- **Wahrgenommene Unterschiede in der Einarbeitung zwischen BerufseinsteigerInnen und erfahrenen SozialarbeiterInnen**

Grundsätzlich wird in der Einarbeitungsphase kein großer Unterschied zwischen BerufseinsteigerInnen und SozialarbeiterInnen mit Berufserfahrung von den ProbandInnen festgestellt (vgl. G1:Z534ff). Fachlich sind beide Gruppen gefordert; so muss spezifisches Wissen über das Handlungsfeld gleichermaßen neu erworben werden. Die ProbandInnen sind der Ansicht, dass

erfahrene SozialarbeiterInnen allerdings sicherer im Umgang mit KlientInnen sind (vgl. G1:Z546ff) und sich bereits einen eigenen Arbeitsstil angeeignet haben (vgl. G1:Z942ff).

BerufseinsteigerInnen müssen die Strukturen in der sozialen Landschaft erst kennenlernen (vgl. G1:Z534ff) und werden daher intensiver eingeschult (z.B. gehen öfter bei Hausbesuchen mit, bevor sie selbst einen machen). Sie werden von den ProbandInnen als offener (vgl. G1:Z961f) und enthusiastischer erlebt (vgl. G1:Z991) und hinterfragen eingeseessene Gewohnheiten (vgl. G1:Z963ff), wodurch ein „neuer Schwung“ (G1:Z980) und neue Blickwinkel durch die veränderte Sozialarbeitsausbildung (vgl. G1:Z981f) ins Team gebracht werden. Die ProbandInnen stellen die Hypothese auf, dass erfahrene SozialarbeiterInnen in ihrer Einarbeitungsphase eher Strukturen von der Leitungsebene brauchen und (junge) BerufseinsteigerInnen eher vom Team mitgetragen werden können (vgl. G1:Z953ff). Dies könnte damit in Zusammenhang stehen, dass die ProbandInnen den Eindruck haben, dass sich BerufseinsteigerInnen den gegebenen Teamstrukturen eher anpassen und vom Team eher in ihrem Arbeitsstil mitgeformt werden (vgl. G1:Z942ff). Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass dem bestehenden Team besonders wichtig ist, dass der / die neue MitarbeiterIn „menschlich“ ins Team passt (vgl. G1:Z927f) (siehe dazu auch Kapitel 4.1.1. „Personalbeschaffung und –auswahl“).

4.2. Bedürfnisse von ProfessionseinsteigerInnen der Sozialen Arbeit

Sandra Nitzsche BA

Der Berufseinstieg nach einem Studium kann eine sehr prägende und einschneidende Phase im Lebenskontext der Betroffenen darstellen. Womöglich wird ein gewohnter - mitunter auch sicherer - Hafen verlassen und man findet sich in einer neuen und fremden Umgebung wieder. Es gilt sich auf die verschiedensten, mehr oder weniger herausfordernden, jedoch gleichzeitig auftretenden Neuerungen und Anforderungen einzustellen und man sieht sich

mitunter der persönlichen Euphorie über den Berufseinstieg ernüchert gegenüber.

Zum Zeitpunkt der Datenerhebung waren die befragten Personen¹⁸ bereits zwischen sechs und 13 Monaten in ihrer ersten sozialarbeiterischen Erwerbstätigkeit angestellt. Ihre Erfahrungsberichte basieren auf Fragestellungen in den Leitfadenterviews, die eine evaluative Situations- und Wahrnehmungseinschätzung der ProbandInnen über den Beginn ihrer sozialarbeiterischen Berufspraxis wiedergeben sollen. Sie stellen keinen Ist- oder Soll-Zustand ihres Erlebens zum Zeitpunkt der Befragung dar. Die gewonnenen Ergebnisse lassen sich sowohl aus den positiven, als auch aus den negativen Erfahrungen der ProfessionseinsteigerInnen ableiten und werden, zur Untermauerung und zum Verständnis, ebenfalls wiedergegeben.

4.2.1. Teambezogene Bedürfnisse

4.2.1.1. Willkommen sein wollen

ProfessionseinsteigerInnen wollen von ihren neuen ArbeitskollegInnen das Gefühl vermittelt bekommen, willkommen zu sein; sie wollen von dem Team und von den Einzelnen aktiv aufgenommen werden. Womöglich handelt es sich bei diesem Bedürfnis um ein Grundbedürfnis von Menschen – nach Zugehörigkeit, danach, nicht fremd sein zu wollen. Erger (vgl. 2012:7) ist der Ansicht, dass dieses Bedürfnis in sozialen Organisationen besonders häufig vorkommt. *„Wer Tag für Tag sensibel und einfühlsam mit anderen Menschen umgehen soll, benötigt selbst auch ein Eingebundensein, einen Ort, an dem er sich als einen sinnvollen Teil eines Ganzen erlebt.“* (ebd.)

Die Berichte der Untersuchungspersonen zeigen verschiedene Erfahrungsrichtungen: jene AnfängerInnen ohne Berufserfahrung und gleichzeitig im öffentlichen Dienst angestellt, fühlten sich in ihrer ersten Erwerbsarbeit von ihrem jeweiligen Team nicht (gut) aufgenommen. Dies lag ihrer Meinung nach an knappen zeitlichen Ressourcen der KollegInnen aufgrund eines hohen KlientInnen-Betreuungsschlüssels (vgl. 18:Z209ff,

¹⁸ Bei der Datenerhebung wurde u.a. darauf geachtet, dass sowohl Personen ohne Berufserfahrung vor ihrem Antritt zum Sozialarbeitsstudium befragt wurden, als auch solche mit vorheriger Berufserfahrung.

I7:Z218ff). Eins der beiden Teams litt zusätzlich unter einer hohen Personalfuktuation und den damit einhergehenden Auswirkungen einer instabilen Teamdynamik (vgl. I8:Z626).

Die Interviewpersonen mit vorheriger Berufserfahrung und in privaten Einrichtungen angestellt, betonen die Tatsache, von ihren KollegInnen offen und herzlich empfangen worden zu sein, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß und in unterschiedlicher Art und Weise (vgl. I10:Z51ff).

Aus Sicht der AnfängerInnen scheint die Befriedigung des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit weitestgehend von der (kommunizierten) Bereitschaft der KollegInnen abzuhängen. Dies kann in vielfältiger Art und Weise passieren, z.B. indem diese Interesse an der Person des Anfängers / der Anfängerin zeigen (vgl. I6:Z261f), indem sie informelles institutionsbezogenes Wissen kommunizieren und den / die Neue/n an teambezogenen Ritualen und Kulturen teilhaben lassen (vgl. I9:Z309ff). Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass die Möglichkeit, eine/n neue/n KollegIn aktiv mit diesem Verhalten willkommen zu heißen, auch von den jeweiligen institutionellen Rahmen- und Arbeitsbedingungen (z.B. Zeitressourcen, Personalauslastung, etc.) und von der vorherrschenden MitarbeiterInnen-Konstellation und der damit einhergehenden Dynamik des bestehenden Teams abzuhängen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass ein bestehendes Team seine Gemeinsamkeiten nicht nur über den gemeinsamen Arbeitsauftrag formt, sondern auch über gemeinsame Rituale, Traditionen und Kulturen in der Kommunikation. Ein / Eine ProfessionseinsteigerIn unterscheidet sich einerseits hinsichtlich des fachlichen handlungsfeldbezogenen Wissensniveaus und des sozialarbeiterischen Habitus und andererseits hinsichtlich des sozialen Wissens zum bestehenden Team. Hierunter zählen u.a. Wissen über informelle Teamstrukturen, Umgang mit Fehlern und Konflikten, Begrüßungsrituale, Un- und Zufriedenheitsäußerungen, etc. Bourdieu (1987) versteht unter dem Begriff ‚Habitus‘ ein generativ strukturiertes Konglomerat von erworbenen Einstellungen, Fähigkeiten, Erwartungen und Routinen, welches einem Individuum in spezifischen Handlungssituationen Möglichkeitsspielräume

offenbart. Den Zusammenhang zwischen einem spezifischen Habitus und der Rolle der ProfessionseinsteigerInnen erklärt Ackermann (1999:37) damit, dass die Ausbildung fachlicher Kompetenz mit der Beherrschung der Spielregeln des sozialen Feldes eng verwoben ist.

Nach Ansicht der befragten Personen hat sich auch ihr eigenes Verhalten und Erleben danach gerichtet, ob jene Botschaft von den KollegInnen ausgesandt worden ist oder nicht. Dies hatte Auswirkung darauf, ob und in welchem Ausmaß sie Stress und Überforderung erlebt haben und wie sie damit umgegangen sind. Das Gefühl zu haben, aufgenommen worden zu sein bzw. dazu zu gehören, kann vermutlich die Widerstandskraft von BerufseinsteigerInnen hinsichtlich der Herausforderungen des Berufseinstieges stärken. Erger (2012:62) konstatiert jedoch die Bedeutung des Verhaltens von neuen Teammitgliedern gegenüber ihrem neuen Umfeld als wesentlichen Einflussfaktor auf die gesamte Dynamik innerhalb eines Teams. Es kann also angenommen werden, dass ein freundliches, offenes und interessiertes Verhalten von AnfängerInnen gegenüber ihren TeamkollegInnen zur Befriedigung des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit ebenso förderlich ist, wie das gewünschte Verhalten von ihren KollegInnen.

4.2.1.2. Unterstützungsbereitschaft der KollegInnen

Der Berufseinstieg wurde von den EinsteigerInnen aufgrund der zahlreichen, unterschiedlichen und gleichzeitigen Anforderungen und Informationen grundsätzlich als eine Phase der Überforderung erlebt. Heinemeier (1996:17) begründet dies damit, dass *„...im Übergang vom Ausbildungs- zum Beschäftigungssystem nicht [mehr] curriculares, schulisches Lernen stattfindet, sondern eher spontanes und situativ-reflektierendes.“* Unsicherheit und Überforderung seien seiner Meinung nach Berufseinstiegs-immanent, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, und *„Die beste Vorbereitung in den Ausbildungsstätten kann gegen irritierende Anfangserfahrungen nicht immunisieren.“* (ebd.)

In diesem Zusammenhang scheint das Bedürfnis der AnfängerInnen, sich auf die stetige Unterstützung der KollegInnen verlassen zu können, nachvollziehbar

zu sein. Helgeson / Cohen (1996 zit. in Aronson et al. 2008:505) weisen auf die Bedeutung der sozialen Unterstützung hin, um neue Lebensphasen leichter bewältigen zu können. Darunter versteht man die Gewissheit, dass andere Beteiligte die eigenen Bedürfnisse erkennen und darauf eingehen können, was besonders in Stresssituationen förderlich zu sein scheint (vgl. ebd.). Dieses Unterstützungsangebot kann sich nach Ansicht der befragten Personen ganz verschieden gestalten, wie z.B. konstruktives Feedback geben, situative Fallreflexionen, informelles Wissen weitergeben, sich Zeit nehmen, bei Überforderung des Anfängers / der Anfängerin Arbeitsteilung anbieten.

Alle befragten Personen bestätigen das Gefühl, ihre TeamkollegInnen jederzeit um Rat hätten fragen zu können und erlebten dies als sehr positiv. Wenngleich jene AnfängerInnen ohne vorherige Berufserfahrung und im öffentlichen Dienst beschäftigt, aufgrund geringer zeitlicher Ressourcen ihrer KollegInnen, selten dieses Angebot nutzen konnten (vgl. I7:Z455ff). Als belastend wurde es erlebt, wenn man – wie z.B. in der Schulsozialarbeit – nicht direkt mit seinen KollegInnen zusammen an einem Ort arbeitet, sondern sich über Telefon- und E-Mail-Verkehr austauschen muss. Diese Arbeitsbedingungen schließen von Beginn an die Möglichkeit eines informellen Austausches aus. Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass dies von ProfessionsanfängerInnen eine „Holschuld“ zur Unterstützung abverlangt, die beim Berufseinstieg mit einer gewissen ‚Scham‘ verbunden zu sein scheint. (vgl. I10:Z253) Vermutlich tragen diese Arbeitsbedingungen dazu bei, dass die Befriedigung der in diesem Kapitel dargestellten Bedürfnisse eine höhere Bedeutung einnimmt, um mit den Herausforderungen im Berufseinstieg umgehen zu können.

Je klarer die Bereitschaft zur stetigen Unterstützung von den KollegInnen kommuniziert wird (verbal oder nonverbal), desto einfacher scheint es den ProfessionseinsteigerInnen zu fallen, sich proaktiv jene Unterstützung zu holen, die sie situativ benötigen. Bei der hypothetischen Frage nach ihrem Verhalten bei mangelnder Unterstützungsbereitschaft der KollegInnen, schätzen sich alle Befragten so ein, dass sie sich dann weniger Hilfe geholt hätten und öfter in den „Learning by Doing – Modus“ (I7: Z411ff) übergegangen wären. „Learning by Doing“ wird von den ProfessionseinsteigerInnen nicht grundsätzlich als negativ

erlebt, sondern dann wenn es als ausschließliche Option des Lernens und Einarbeitens wahrgenommen wird. Heinemeier (1996:24) betont in diesem Zusammenhang, dass *„Aus Sicht der einarbeitenden Institution eine dosierte und die Eigenkompetenz respektierende Unterstützung der AnfängerInnen sinnvoll [ist], um deren „Autonomisierung“ zu fördern. Ein Alleinlassen der Neulinge bzw. das Ignorieren ihrer Anfangsprobleme ist ebenso problematisch, wie das gegenteilige Extrem einer engmaschigen und überfürsorglichen Kontrolle.“*

Die Annahme ist begründet, dass die befragten AnfängerInnen ein Ungleichgewicht zwischen sich als AnfängerInnen und den TeamkollegInnen wahrnehmen. Sie sehen sich womöglich zu ihnen in einer natürlichen Abhängigkeit, die sich aus dem Status der Anfängerin / des Anfängers ergibt. Linton (1967 zit. in Geller 1994:17) versteht unter dem Statusbegriff den Platz, den eine Person in einem System einnimmt bzw. der ihm vom jeweiligen System zugeordnet wird und der die Person zur Teilhabe oder Nicht-Teilhabe an diesem System bemächtigt. Der Status einer Person ergibt sich aus der sozialen Differenzierung zu jenen anderer Personen im Feld und steht zu ihnen in einem bestimmten Verhältnis (vgl. Geller 1994:20). Die Kommunikations- und Verhaltensweisen der KollegInnen gegenüber der / dem Neuen zeigen dem / der AnfängerIn, ob das natürliche empfundene Ungleichgewicht konstruktiv oder destruktiv ausgelebt wird. Es stellt sich heraus, ob man sich trotz des Statusunterschiedes auf ‚Augenhöhe‘ begegnet, wie dies auch zwischen SozialarbeiterInnen und KlientInnen wünschenswert wäre (vgl. I8:Z390ff). Diese erlebte Abhängigkeit zu ihren neuen KollegInnen führt bei den AnfängerInnen tendenziell dazu, negativ erlebte Situationen eher auszuhalten und nicht anzusprechen, wie folgendes Zitat ausdrückt:

„Mit dem jetzigen Wissen ... würde ich von Anfang an auch mal sagen, was ich darüber denke, ... was meine Bedürfnisse sind. Das hab ich damals nicht geäußert, ... [sondern] hab mich angepasst, ... ohne auf mich zu achten.“ (I7:Z937ff)

4.2.1.3. Konstruktive Teamdynamik

Ein weiteres gemeinsames Bedürfnis der ProfessionseinsteigerInnen ist es, sich selbst unter KollegInnen wiederzufinden, welche eine stabile und konstruktive Dynamik untereinander praktizieren. Stabilität benötigt ein Team, um überhaupt als solches bestehen zu können, sie schafft Berechenbarkeit und Orientierung für die Teammitglieder und gegenüber ihrer Umwelt. Stabilisierende Aspekte eines Teams sind z.B. die Rollen, die Normen, die Routinen und seine Sitten und Gebräuche, die es mit der Zeit aus sich selbst hervorbringt. (vgl. Edding / Schattenhofer 2012:16) Das Dynamische in einem Team sind Konflikte und Spannungszustände, die sich entweder zwischen den Teammitgliedern oder zwischen widersprüchlichen Anforderungen von außen und den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen auftun. Sie halten Teams beweglich und lebendig und jedes Team geht unterschiedlich damit um. (vgl. ebd.:17)

Eine auf Dauer nicht funktionierende Teamdynamik, als auch eine hohe bzw. andauernde Unzufriedenheit der KollegInnen wird als enorme Erschwernis und Belastung für den Berufseinstieg erlebt. Der Umgang unter den bestehenden MitarbeiterInnen scheint wesentliche Auswirkungen auf den / die AnfängerIn selbst, als auch auf die Umgangsformen zwischen dem bestehenden Team und dem / der AnfängerIn zu haben. Einerseits besteht die Gefahr, dass die neue Person ungewollt in die Konfliktdynamik einbezogen und als Komplize / Komplizin instrumentalisiert wird (vgl. I8:Z463ff). Andererseits kann es passieren, dass die Konflikte bzw. Unzufriedenheiten auf die neue Person projiziert werden (vgl. I6:Z516f). Ein weiteres Risiko, einhergehend mit einer dauerhaften unbeständigen Teamdynamik, ist, dass der / die AnfängerIn von den KollegInnen als zusätzliche Arbeitsbelastung empfunden wird, wie folgende Aussage eines Kollegen / einer KollegIn einer Interviewperson verdeutlicht:

*„... du musst schauen, dass du alleine zurechtkommst, weil du siehst eh:
wir haben ganz andere Probleme, ...“ (I7:Z630ff)*

In jedem Fall stünde die ungelöste Problematik im Fokus der Aufmerksamkeit der KollegInnen. Der / Die AnfängerIn, wie auch seine / ihre Rolle und die damit

verbundenen Bedürfnisse bleiben vermutlich im schlechtesten Fall unbeachtet und die betroffene Person sich selbst überlassen.

Der Umgang unter den MitarbeiterInnen scheint wesentliche Auswirkungen auf den / die AnfängerIn selbst, als auch auf die Verhaltensformen zwischen dem bestehenden Team und dem / der AnfängerIn zu haben. Wird unter den bestehenden TeamkollegInnen ein wertschätzender Umgang praktiziert, kann mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass sie auch dem neuen Teammitglied wertschätzend begegnen. Damit scheint es den BerufseinsteigerInnen leichter zu fallen, sich ihnen gegenüber zu öffnen und sich in die Teamstruktur einzuleben. Jene der befragten Personen mit einer solchen positiven Erfahrung hatten das Gefühl, von den KollegInnen in ihrer AnfängerInnenrolle als Individuum geschätzt worden zu sein. So wurden sie z.B. gleichberechtigt nach ihrer fachlichen oder persönlichen Meinung trotz ihres AnfängerInnenstatus gefragt. Von den KollegInnen aufgefordert und ermutigt zu werden, sich aktiv einzubringen, führte dazu, sich als selbstwirksam¹⁹ erleben und auch selbstsicherer verhalten und arbeiten zu können. (vgl. I6:Z272ff)

Jene ProbandInnen mit anhaltenden negativen Erfahrungen in der Kommunikation und im Umgang mit ihren KollegInnen tendierten dazu, dies auf ihre Person zu beziehen und sich sowohl auf fachlicher als auch auf persönlicher Ebene vermehrt kritisch zu hinterfragen. (vgl. I7:Z772) Wie in den folgenden Ergebnissen deutlich wird, entwickelten jene AnfängerInnen eigene Strategien, um der zusätzlichen Unsicherheit entgegen zu wirken.

4.2.1.4. Feedback bekommen

- **Feedback von KollegInnen**

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass die AnfängerInnen Feedback als eine Art des Lernens verstehen, durch die Verknüpfung des theoretischen Wissens, dessen praktische Anwendung und der Kommunikation darüber mit den KollegInnen, die aus ihrem Erfahrungsschatz sprechen. Feedback von ihren

¹⁹ Definition „Selbstwirksamkeit“: Der Glaube an die eigene Fähigkeit, bestimmte Handlungen auszuführen, die ein erwünschtes Ergebnis erzielen (vgl. Aronson et. al 2008:499)

KollegInnen zu erhalten, stellt für sie ein unersetzliches Instrument dar, Rückmeldungen über ihr fachliches Handeln bzw. über die Entwicklung ihrer wachsenden Kompetenz zu bekommen. Das Vorhandensein oder Fehlen von Feedback, aber auch die Atmosphäre in der jenes stattfindet, hat Einfluss auf das (Un-)Zufriedenheitsempfinden der AnfängerInnen.

Jene AnfängerInnen, angestellt in kleineren privaten Einrichtungen, haben sich in einem Arbeitsumfeld wieder gefunden, indem sie von ihren KollegInnen regelmäßig und unaufgefordert diese Rückmeldung erhalten haben und beschreiben dies als „*Balsam für die Seele*“ (I6:Z810f). Sie fühlten sich dadurch gestärkt und sahen sich neuen Herausforderungen optimistisch gegenüber. (vgl. I10:Z280) Jene AnfängerInnen, die im öffentlichen Dienst oder in großen Organisationen eine Anstellung fanden, hat es de facto keine Art des Feedback-Gebens gegeben. Die Betroffenen führen dies auf eine fehlende Feedback-Kultur²⁰ in der Organisation zurück. (vgl. I9:Z503ff) Dies wurde von ihnen als belastend empfunden, sie haben sich weniger sicher hinsichtlich ihres beruflichen Handelns gefühlt, wie folgende Narration ausdrückt:

„Ich hätte mir Feedback [Anm.: von den KollegInnen] gewünscht, ich wusste einfach nicht, ob ich gut oder schlecht arbeite.“ (I9:Z506f)

Ein/e ProbandIn im öffentlichen Dienst erhielt sein / ihr Feedback gesammelt von allen KollegInnen und lediglich in den wöchentlichen Teambesprechungen, bei denen auch der / die Vorgesetzte anwesend war. Ebenfalls schien dabei nicht zwischen fachlichem und persönlichem Feedback unterschieden worden zu sein. (vgl. I8:Z344ff, 364ff) Die Person beschreibt die negativen Auswirkungen dieser Vorgehensweise einerseits bezogen auf sein / ihr berufliches Handeln, welches von steigender Unsicherheit geprägt war, und andererseits bezogen auf seine / ihre psychische Verfassung – fehlendes Selbstvertrauen (vgl. I8:Z348). Das beschriebene Erlebnis der befragten Person verdeutlicht die Einflussgröße von feedbackgebenden Personen gegenüber einem / einer AnfängerIn.

²⁰ Siehe Unterkapitel 4.3.6.3. „Feedback-Kultur“

Auffallend ist, dass keine / keiner der befragten Personen die Befriedigung des Bedürfnisses nach Feedback beim Berufseinstieg aktiv eingefordert hat, wie dies auch bei den folgenden Ergebnissen noch deutlich werden wird. Es scheint eher der Fall zu sein, dass sich BerufseinsteigerInnen mit den institutionellen und teamdynamischen Gegebenheiten abfinden würden, wie sie diese vorfinden. Sie scheinen sich damit auch in gewisser Weise abhängig zu machen, zumindest aber anzupassen²¹. Nach Geller (1994:102) müssen Menschen u.a. die Fähigkeit besitzen, die eigenen Erwartungen auch gegen den Widerstand von anderen Personen zum Ausdruck zu bringen. Diese Fähigkeit würde eine gewisse Durchsetzungsfähigkeit im Sinne von Macht und eine Enttäuschungstoleranz (Ambiguitätstoleranz) voraussetzen. (vgl. ebd.) Scheuch (1965 zit. in Geller 1994:106) konstatiert jedoch die Ansicht, dass das Zurückhalten der eigenen Meinung und somit ein Anpassungsprozess eher charakteristisch für untere Positionen in Status-Hierarchien sind.

Für ein angepasstes Verhalten im Sinne der BerufseinsteigerInnen konnten aufgrund der Auswertung aller Interviews folgende mögliche begünstigende Faktoren eruiert werden:

- fehlendes Bewusstsein über dieses Bedürfnis in der Situation
- fehlende Nahbeziehung zu KollegInnen – Hemmschwelle um Kritik zu üben oder Forderungen zu stellen
- fehlende Bezugsperson in der Einarbeitungsphase
- mangelhafte Kommunikations-Kultur in der Organisation, *„Wenn man merkt, in der Institution wird generell darüber kommuniziert, wie wer was macht, fällt es leichter sich [Anm.: als AnfängerIn] zu öffnen.“* (I7:Z463ff)

Im Falle einer fehlenden oder nicht gelingenden Feedback-Kultur im Unternehmen scheinen BerufseinsteigerInnen in der Sozialen Arbeit einen erhöhten Selbstanspruch an das eigene Handeln und Können zu entwickeln. Fachliches Feedback von KollegInnen erhöht auch die Fähigkeit der AnfängerInnen, sich immer besser selber realistisch einschätzen zu können

²¹ Definition Anpassung: „Anpassung im weitesten Sinne bedeutet, daß ein handelndes Individuum auf eine ihm problematisch erscheinende Situation eine Antwort gefunden hat, die es ihm ermöglicht, mit der Situation leichter fertigzuwerden [sic!]“ (Blinkert 1979:111)

(vgl. Erger 2012:54). Fehlt nun das Feedback, bleibt ein wichtiger Aspekt der Fremdwahrnehmung und –bewertung aus, und den AnfängerInnen bleibt nur die Eigenbewertung und die Bewertung der KlientInnen, wie im folgenden Unterpunkt beschrieben wird. Das Ergebnis der Eigenbewertung kann vermutlich in diesem Fall von den ProbandInnen beeinflusst werden, indem sie aufgrund des erhöhten inneren Anspruchsniveaus²² mehr Energie und Engagement in die Erwerbsarbeit legen. Dies erfolgt dann z.B. in Form von Überstunden, Teile der Arbeit mit Nachhause nehmen, zuhause lernen, etc., und kann ihnen jedoch mehr über ihre quantitative als über ihre qualitative Arbeitsleistung verraten.

- **Feedback von KlientInnen**

Bei der Interviewfrage wie und von wem die ProbandInnen in ihrer Erwerbsarbeit Rückmeldung über ihre Leistungen erhalten, wurde einstimmig geantwortet: „von den KlientInnen“ (vgl. I9:Z775ff). KlientInnen der Sozialen Arbeit scheinen relativ schnell Feedback über ihre (Un-)Zufriedenheit – ob mit der Arbeitsweise der Sozialarbeiterin / des Sozialarbeiters oder dem Angebot der Einrichtung – zu geben. Bei diesen Rückmeldungen äußern sie, ob sie sich im Gespräch mit der / dem SozialarbeiterIn wohl gefühlt haben, ob sie einen Nutzen aus der Beratung oder Betreuung gezogen haben, im Sinne von ‚konnte ihnen geholfen werden‘.

Rückmeldungen von KlientInnen scheinen also ebenfalls eine Art der Fremdbewertung des beruflichen Handelns darzustellen, können jedoch im Sinne von Feedback nicht als fachliche Rückmeldungen gewertet werden, da die KlientInnen bekannterweise nicht zwingend dieselben Interesse verfolgen. Mayrhofer / Raab-Steiner (2007:213) machen auf die Bedeutung von Abgrenzung gegenüber positiver Resonanz von Seiten der KlientInnen, besonders für ProfessionseinsteigerInnen, aufmerksam. Die Anerkennungssuche im KlientInnen-Kontakt beinhaltet sowohl eine hohe

²² Das persönliche Anspruchsniveau „... definiert die Grenze zwischen befriedigenden und nicht befriedigenden Leistungen.“ (Hoppe 1931 zit. in Heiderich 2010:37). Entspricht die Realität dem Anspruchsniveau, entsteht Zufriedenheit; entspricht sie dem eigenen Anspruchsniveau nicht, entsteht Unzufriedenheit (vgl. Bruggemann 1974, 1976, Bruggemann et al. 1975, Fischer / Belschak 2006:91 zit. in Heiderich ebd.)

Enttäuschungsanfälligkeit, die Gefahr der Steuerung des eigenen Tuns durch die KlientInnen und das Risiko der Abhängigkeit und Machtverlagerung. Die AutorInnen weisen darauf hin, dass die Abgrenzung das Erproben im Berufsalltag und eine immerwährende Reflexion erfordert. (vgl. ebd.)

Interessanterweise hat Klüsche (1990:139) verdeutlicht, dass auch bei erfahrenen SozialarbeiterInnen unterschiedlichster Handlungsfelder die KlientInnen mit 63,3 Prozent jene Gruppe darstellt, von denen sie Rückmeldung über und Anerkennung für ihr Handeln bekommen. Die Rückmeldung von Seiten der KollegInnen erfolgt an zweiter Stelle mit 40,7 Prozent. (vgl. ebd.)

Mithilfe des Datenmaterials der befragten AnfängerInnen konnten Faktoren herausgearbeitet werden, die möglicherweise die Gefahr erhöhen, dass sich die ProfessionseinsteigerInnen vermehrt der KlientInnen-Äußerungen bedienen, um sich ihrer fachlichen Kompetenz sicherer zu werden und diese somit einseitig zur Fremdbewertung herangezogen werden. Diese sind:

- fehlendes fachliches Feedback von KollegInnen und Vorgesetzten
- fehlende Einarbeitungs- oder Bezugsperson
- fehlende Möglichkeiten für Reflexion und informellen Austausch
- als belastend erlebte Teamdynamik

Je mehr dieser Faktoren zutreffen, desto größer ist vermutlich die Gefahr für AnfängerInnen, sich von KlientInnen-Rückmeldungen abhängig zu machen. Vermutlich besteht auch die Gefahr im Umkehrsinn, dass EinsteigerInnen ihre Arbeitsweise so gestalten, dass sie von den KlientInnen das ersehnte positive Feedback bekommen. Dies kann jedoch in dieser Forschung nicht nachgewiesen werden, es handelt sich um eine interpretative Annahme, die zu weiteren Forschungen anregen kann.

4.2.1.5. Regelmäßige Fall-Reflexion

Fachliche Fallreflexionen²³ unter KollegInnen werden von den ProbandInnen – neben der KlientInnenarbeit – als Kernelement der Sozialen Arbeit betrachtet, unabhängig von ihrer AnfängerInnenrolle. Bezogen auf ihre Rolle nehmen sie fachliche Reflexionsmöglichkeiten als Lerninstrument – ähnlich wie das Feedback ihrer KollegInnen – auf dem Weg zur ihrer Professionalisierung wahr. Sie selbst verfügen als BerufsanfängerInnen vermutlich über wenig Erfahrung, auf die sie zurückgreifen können. Reflexion wird auch anerkannt als die Basis der Selbststeuerungstätigkeit (vgl. Königswieser 2008 zit. in Heintel 2008:69). Auf die Bedeutung von Reflexion im Zusammenhang mit lernenden Situationen macht Geller (1994:104) aufmerksam. Er konstatiert, dass der Sinn von Erfahrungen nur in reflektierender Zuwendung erfasst werden kann, da der Sinn den Erfahrungen nicht innewohnt (vgl. ebd.) Sie bieten AnfängerInnen die Möglichkeit, verschiedene Blickwinkel zu einem Fall einzunehmen, die in der Situation nicht zugänglich waren. Andererseits wird dadurch bewirkt, verschiedene Handlungsmöglichkeiten sichtbar zu machen und sich selbst zum Fall und als handelnde Person distanziert zu betrachten. Königswieser (ebd.:74ff) betont, dass Fallreflexionen in Teams einerseits Orientierung und Entlastung bringen, Mut und Kreativität fördern und Selbstbewusstsein erzeugt.

Die Erfahrungsberichte der AnfängerInnen machen deutlich, dass es unterschiedliche Rahmenbedingungen gibt, unter denen Fallreflexionen stattfinden können. Jene befragten Personen, die im öffentlichen Dienst, angestellt sind, berichten davon, dass sich Reflexionen im Team auf schwierige Fallverläufe beziehen. Sie ergeben sich lediglich bei Bedarf und sind nicht institutionell verankert. Die Bereitschaft der KollegInnen sei gegeben gewesen, die geringen Zeitressourcen haben Rückfragen jedoch nur „zwischen Tür und Angel“ (I7:Z837f) zugelassen. (vgl. ebd.:Z830ff) Hier kann weniger von Reflexion, als von Ratschlag die Rede sein. Dies führte u.a. dazu, dass Reflexionen z.B. in die Mittagspause ausgelagert und damit auch die „Ruhezeit“ in der Erwerbsarbeit berufsbezogen ausgefüllt wurde. (vgl. ebd.:Z836) Es

²³ Definition Reflexion: „Unter Reflexion verstehen wir die gezielte, bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Person, dem eigenen Unternehmen – mit der Art und Weise, wie man selbst agiert bzw. andere agieren. (...) Gemeinsame Reflexion führt zu gemeinsamen Situationseinschätzungen. ...“ (Königswieser 2008 zit. in Heintel 2008:69)

scheint, als gäbe es zu wenige institutionell verankerte Austauschmöglichkeiten, die zumindest für BerufseinsteigerInnen keine förderlichen Rahmenbedingungen darstellen. Dieser Meinung ist auch Königswieser (2008 zit. in Heintel 2008:72) und betont damit die Wichtigkeit der Sicherstellung von räumlichen und zeitlichen Bedingungen für fachliche Reflexionen, „... die ein Abstandnehmen von der Hektik des Alltags und folglich eine andere Denk- und Problemlösungsqualität ermöglichen. Reflexion (...) ist nicht in Minuten zu erledigen – dazu braucht man Zeit.“ (ebd.:72) Es kann also davon ausgegangen werden, dass der Mangel an institutionellen Reflexionsmöglichkeiten ebenfalls von mehrjährig-erfahrenen SozialarbeiterInnen wahrgenommen wird.

Im Vordergrund der wöchentlichen Teambesprechungen standen die Kommunikation und Abwicklung organisatorischer Informationen und nicht das Besprechen von Fällen und den individuellen Fragestellungen der SozialarbeiterInnen. Den BerufseinsteigerInnen im öffentlichen Dienst standen jedoch in der Einarbeitungsphase teamexterne Personen zur Verfügung, wodurch in zweiwöchigen Abständen Fallreflexionen gewährleistet werden konnten, jedoch ausschließlich für die eigenen BezugsklientInnen und unter Ausschluss der KollegInnen. Die betroffenen AnfängerInnen hätten sich häufiger Reflexionsmöglichkeiten innerhalb ihres Teams gewünscht, geben jedoch an, mit der Situation trotzdem nicht unzufrieden gewesen zu sein, da dies nicht an der mangelnden Bereitschaft der KollegInnen, sondern an den institutionellen Rahmenbedingungen gelegen habe. (vgl. I8:Z663ff) Auch hier fällt auf, dass die AnfängerInnen ihre Bedürfnisse ihren KollegInnen bzw. ihren Vorgesetzten gegenüber nicht artikuliert und eingefordert, sondern sich den vorgefundenen Zuständen angepasst haben. (siehe Bezugnahme auf 4.2.1.4 „Feedback bekommen“)

In privaten Einrichtungen beschäftigte AnfängerInnen berichten von regelmäßig stattfindenden Fallreflexionen mit ihren TeamkollegInnen. Teambesprechungen werden einmal wöchentlich und Gruppensupervision einmal monatlich abgehalten. Zusätzlich war bzw. ist es jederzeit möglich, sich bei Bedarf gezielt mit zumindest einem Kollegen / einer Kollegin auszutauschen. (vgl. I6:264ff)

Der Vorteil, der sich für AnfängerInnen aus regelmäßigen und fixierten Teamreflexionsmöglichkeiten ergibt, ist jener: auch aus den Fällen und Erfahrungen der KollegInnen profitieren zu können, wie es eine Person treffend ausdrückt:

„(...) man kann von den Erfahrungen der KollegInnen schöpfen und muss nicht jede Erfahrung selber machen.“ (I6:Z760f)

Dieser Lerneffekt bleibt aus, wenn Fallreflexionen lediglich aufgrund des situativen Bedarfes zustande kommen, und institutionell kein Rahmen zum Austausch geschaffen wird. Die befragten Personen waren mit den institutionell verankerten Reflexionsmöglichkeiten zufrieden; auch der / die ArbeitgeberIn anerkennt und vermittelt damit die Wichtigkeit und Bedeutung solcher Reflexionen für SozialarbeiterInnen (vgl. I9:Z856).

4.2.2. KlientInnenbezogene Bedürfnisse

4.2.2.1. Die direkte KlientInnenarbeit

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass bei allen befragten AnfängerInnen die Motivation Soziale Arbeit zu studieren jene war, die Erwerbsarbeit mit einer sinnvollen und sinnstiftenden Beschäftigung zu füllen. Darunter verstehen sie die Arbeit am und mit Menschen. Sie sehen darin die Möglichkeit, ihre Arbeitskraft in eine gesellschaftspolitisch wertvolle Beschäftigung zu investieren und gleichzeitig einer Erwerbsarbeit nachzugehen, wodurch sie zufrieden sein können. Die KlientInnenarbeit wird von ihnen als Kernstück der Sozialen Arbeit angesehen, daher ist das Bedürfnis der ProfessionsanfängerInnen nach derselben durchaus nachvollziehbar.

Die Realität des Einstieges hat sich für die AnfängerInnen, vor allem für jene im öffentlichen Dienst und in großen Vereinen, als schwieriger und anfangs weniger KlientInnen-orientiert erwiesen (vgl. I7:Z211ff). In den Vordergrund ihrer Aufmerksamkeit traten Aspekte wie sich im Unternehmen zu orientieren (strukturelle Rahmenbedingung, Hierarchien, etc), Aneignung des Wissens über organisationsbezogene Arbeitsweisen, Vergaberichtlinien, Kennenlernen von

relevanten KooperationspartnerInnen, Verstehen informeller und formeller Abläufe. (vgl. I7:Z198ff) BerufseinsteigerInnen, die in kleineren Vereinen angestellt sind, scheinen für diese Orientierungsphase weniger Zeit benötigt zu haben und konnten sich bald nach dem Berufseinstieg, anfangs begleitend und bald eigenverantwortlich, der KlientInnenarbeit zuwenden. (vgl. I6:Z337ff)

Hinter dem Bedürfnis nach der direkten KlientInnenarbeit steht vermutlich noch ein Weiteres, welches die AnfängerInnen von langjährigen SozialarbeiterInnen unterscheidet. In der KlientInnenarbeit können sie wertvolle praktische Erfahrungen sammeln, sich sozialarbeiterisches „Know-How“ aneignen, mit dem Ziel, sich von der AnfängerInnen-Rolle weg – hin zur ExpertInnen-Rolle zu entwickeln. Denn erst durch die Praxis und deren sozialisierender Wirkung kann sich ein fundiertes Handeln, und somit die Herausbildung von Fachlichkeit und Professionalität in der Sozialen Arbeit herausbilden (vgl. Ackermann 1999:202). BerufseinsteigerInnen bewegen sich also in einem Spannungsverhältnis zwischen verschiedenen Rollen. Einerseits verfügen sie über eine abgeschlossene Hochschulausbildung, die sie als kompetente SozialarbeiterInnen ausweist. Andererseits werden sie bei dem ersten Berufseinstieg mit der Tatsache konfrontiert, dass sich Professionalität nicht zur Gänze aus dem Wissen des Studiums zusammensetzt, sondern aus verschiedenen theoretischen und praktischen Aspekten und der situativen Verknüpfungs- und Anwendungsfähigkeit von beiden. Es geht also auch darum, das Spannungsverhältnis von Über- und Unterbelastung stetig auszugleichen. Der direkte KlientInnenkontakt bedeutet für die ProbandInnen, Verantwortung zu übernehmen, keinen oder wenig KlientInnenkontakt und somit ein unbefriedigtes Bedürfnis zu haben.

4.2.2.2. Gelingende KlientInnenarbeit

In den Interviews wurden die AnfängerInnen darum gebeten zu benennen, wonach sie ihre Arbeit mit den KlientInnen in der Berufseinstiegsphase als „gute“ oder „nicht gute“ Leistung betrachtet und eingeschätzt haben. Es zeichnet sich bei allen befragten Personen die Tendenz ab, dass ihr (Un-)Zufriedenheitsniveau vor allem zu Beginn der jeweiligen Verantwortungsübernahme von der subjektiv erlebten gelungenen oder

misslungenen KlientInnenarbeit abhängt. Das Gelingen oder Misslingen wird daran gemessen, ob dem Klienten / der Klientin geholfen werden konnte, ob diese mit der Arbeitsweise des / der AnfängerIn und dem daraus resultierenden Ergebnis zufrieden waren und ob eine vertrauensvolle Betreuungsbeziehung entstehen konnte. Diese drei wesentlichen Aspekte verhalten sich in einer Wechselbeziehung zueinander. Klüsche (1990:129) hat mithilfe einer groß angelegten Studie erkenntlich gemacht, dass auch langjährige SozialarbeiterInnen ihren Berufserfolg an KlientInnen-bezogenen Faktoren festmachen. Anders als bei den BerufsanfängerInnen beziehen sich diese jedoch auf Veränderungen auf KlientInnenseite z.B. zunehmende Selbstständigkeit, verbesserte Integrationssituation, Verhaltensveränderungen, etc. (vgl. ebd.)

Die Gefahr bei diesem Phänomen besteht für AnfängerInnen gerade in der Phase der ersten selbstständigen KlientInnen-Kontakte darin, Misserfolge auf die eigene AnfängerInnenrolle und die damit verbundene subjektiv bewertete ‚Unprofessionalität‘ zu beziehen. (vgl. I9:Z287). Da von ‚Professionellen‘ allgemein erwartet wird, dass sie kompetent sind, neigen ProfessionseinsteigerInnen häufig dazu, sich selbst die Schuld an einer vermeintlich nicht gelungenen Arbeit zu geben (vgl. Cherniss 1999:42). Dies kann dazu führen, dass sich BerufsanfängerInnen selber stark unter Druck setzen und die Annahme verfolgen, alles richtig machen zu müssen (vgl. I10:Z55ff). Andererseits entsteht der Eindruck, als verstünden die ProfessionseinsteigerInnen ihre KlientInnen im Sinne des Kunden- / KundInnen-Begriffes²⁴. Die berufliche Verortung im dreifachen Mandat²⁵ der Sozialen Arbeit scheint hier ausgeblendet zu sein. Das Wohlergehen der KlientInnen scheint im Fokus der AnfängerInnen zu stehen, selbst wenn die Auswirkungen dieser Denkens- und Verhaltensschemata je nach institutionellem Auftrag unterschiedlich sein können (z.B. Streetwork versus Jugendwohlfahrt).

²⁴ Definition KundInnen: „KundInnen erwerben vertraglich das Recht auf Verfügung über ein Produkt oder auf Nutzung/Konsumtion einer Dienstleistung. Ihre Entscheidung ist durch Auswahlkompetenz und Souveränität hinsichtlich des Vertragsabschlusses gekennzeichnet. Ein Kunde kann Verträge (...) auch nicht abschließen.“ (Dimmel / Schmid 2013:4)

²⁵ Definition dreifaches Mandat: SozialarbeiterInnen sind ihrem Klientel, dem Sozialstaat und ihrem eigenen Berufskodex verpflichtet. (vgl. Dimmel / Schmid 2013:96).

Es scheint, als sei es für BerufseinsteigerInnen der Sozialen Arbeit anfänglich eine Herausforderung mit den Paradoxien des Berufes (z.B. Hilfe vs. Kontrolle, dreifaches Mandat, etc.) umzugehen. Hier wird sichtbar, dass die berufliche Sozialisation zum Teil in dem dafür vorgesehenen Studium passiert. Der Großteil dieses Prozesses jedoch (und dies ist die Verknüpfung des Gelernten mit der Praxis und der Reflexion darüber) scheint sich erst in der Ausübung des Berufes selbst zu entwickeln. Die Herausforderung für die AnfängerInnen besteht also darin, sich in dem Spannungsdreieck zwischen gesellschaftlichem Auftrag, den beruflichen Werten und den Erwartungen der KlientInnen einzupendeln – und ihre Erwerbsarbeitszufriedenheit nicht ausschließlich von der KlientInnenarbeit und deren Gelingen oder Misslingen abhängig zu machen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Reflexion über das eigene Denken und Handeln und das Überwinden dieses BerufseinsteigerInnen-Phänomens mithilfe der Unterstützung (z.B. in Supervision, Feedback, Fallreflexionen, etc.) der KollegInnen gut gelingen kann.

4.2.3. Fort- und Weiterbildung

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass BerufseinsteigerInnen das Bedürfnis haben, an vom / von der ArbeitgeberIn angebotenen, handlungsfeldspezifischen Fort- und Weiterbildungen teilnehmen zu können. Sie sehen die Teilnahme an regelmäßigen Fort- und Weiterbildungen als sozialarbeitsimmanent und damit als unerlässlich an, unabhängig von der bisherigen Berufserfahrung als SozialarbeiterIn (vgl. I10:Z264ff).

Das Angebot von ArbeitgeberInnen, ihren MitarbeiterInnen und somit auch den ProfessionseinsteigerInnen regelmäßig Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen, zeigt nach Angaben der ProbandInnen Wertschätzung und kann als Richtwert verstanden werden, ob das Unternehmen „... *etwas auf seine MitarbeiterInnen hält.*“ (I9:Z844)

Die befragten Personen sehen jedoch einen ganz konkreten Nutzen in Fort- und Weiterbildungen, der sich speziell auf ihren AnfängerInnenstatus bezieht. In diesem Zeitraum befinden sie sich sozusagen auf gewohntem Terrain der theoretischen Wissensaneignung. Die ergibt sich womöglich aus dem

vorangegangenen Studium und dies bietet ihnen ein Gefühl der Routiniertheit und Sicherheit. Es ermöglicht ihnen, in eine notwendige Distanz zur Praxis und somit zu ihren eigenen Handlungsweisen in der Erwerbsarbeit zu kommen. Neben der Ausweitung des persönlichen Handlungs- und Wissensrepertoires können sie je nach Setting und Thema der Fort- und Weiterbildung mit KollegInnen anderer Institutionen anonymisierte Fallreflexionen durchführen und somit auch mögliche Wissensdefizite in der Erwerbsarbeit ausgleichen. Sie werden aber auch befähigt, das dort erlernte Wissen in ihrem Team zu verbreiten und dieses damit zu bereichern. Es ermöglicht ihnen einen (zeitweiligen) Rollentausch vom „Lernenden“ zum „Lehrenden“ und bringt ihnen vermutlich Wertschätzung der KollegInnen. Meyer / Traub (2013:175) weisen daraufhin, dass ProfessionsanfängerInnen Fort- und Weiterbildungen womöglich deshalb als bedeutend beim Berufseinstieg erleben, weil die Teilnahme daran mit einem Statusgewinn innerhalb des Mitarbeitergefüges einhergehen kann.

Es kann also davon ausgegangen werden, dass Fort- und Weiterbildungen für AnfängerInnen einen weiteren wichtigen Teilaspekt in ihrer Lernphase ausmachen. Es wird deutlich wie wichtig es ihnen ist, ihre berufliche Sozialisation voranzutreiben und welche Rolle dabei stetige Kommunikation und Austausch spielen. Interessanterweise scheint ihnen weniger wichtig zu sein, welche Themen die Fort- und Weiterbildungen behandeln bzw. sich selber die passenden Angebote auszuwählen. Im Unterschied dazu stehen bei MitarbeiterInnen mit mehrjähriger Berufserfahrung in der Sozialen Arbeit andere Bedürfnisse hinsichtlich Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen im Vordergrund (siehe Unterkapitel 4.1.5.1. „Entwicklung der / des Einzelnen“).

4.2.4. Bedürfnisse gegenüber der / dem Vorgesetzten

Die Bedeutung der Beziehung zum / zur Vorgesetzten wird von den ProbandInnen unterschiedlich wahrgenommen, je nachdem, wie intensiv involviert jener / jene in der täglichen Erwerbsarbeit ist. Die Involviertheit bezieht sich einerseits auf die Intensität der physischen Anwesenheit und andererseits auf die inhaltliche Involviertheit des / der Vorgesetzten. Je näher ein Vorgesetzter / eine Vorgesetzte örtlich und inhaltlich dem Team zugewendet ist,

desto wichtiger ist den BerufseinsteigerInnen die gelingende fachliche als auch persönliche Kommunikationsebene zwischen ihnen. (vgl. I6:Z643ff)

Unabhängig von dem Ausmaß der Involviertheit lassen sich allgemeine Bedürfnisse der AnfängerInnen gegenüber ihren Vorgesetzten konstatieren:

4.2.4.1. Regelmäßige Gespräche

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass sich BerufseinsteigerInnen regelmäßige Gespräche mit ihrer / ihrem Vorgesetzten wünschen, welche auch von letzteren initiiert werden sollen. Damit machen sich Vorgesetzte für AnfängerInnen präsent und zeigen ihnen ein Maß an Wertschätzung und Interesse an deren Befindlichkeit und dem individuellen Vorankommen. Die AnfängerInnen legen Wert darauf, dass der /die Vorgesetzte greifbar ist und sich Zeit für sie nimmt. Dies nimmt ihnen Druck und Unsicherheit in der Ausübung ihrer Tätigkeit und Rolle und zeigt ihnen, dass die AnfängerInnenrolle in der Organisation bewusst wahrgenommen wird. Regelmäßige Gespräche mit dem / der Vorgesetzten ermöglichen aber auch einen Raum des gegenseitigen Feedback-Gebens (siehe auch die Ausführungen unter 4.3.6.3. „Feedback-Kultur“). Die AnfängerInnen erwarten sich eine klare und objektive Einschätzung ihrer Arbeitsweise, unabhängig von ihren KollegInnen und sie wollen wissen, ob sie die Erwartungen erfüllen. Von den befragten Personen wurde diesem Bedürfnis lediglich bei einer Interviewperson entsprochen, bei allen anderen fanden solche Gespräche mit dem / der Vorgesetzten de facto nicht statt und waren zum Zeitpunkt der Erhebung auch nicht geplant. (vgl. I6:Z829)

4.2.4.2. Verantwortung über Einarbeitungsrahmenbedingungen

Alle befragten AnfängerInnen sehen die Verantwortung für die Gestaltung des Einarbeitungssettings und dessen Rahmenbedingungen, aber auch die Kontrolle über die Umsetzung und die Einhaltung durch die MitarbeiterInnen (z.B. den vereinbarten Zeitrahmen für die Einschulung) bei dem / der Vorgesetzten. Die ProbandInnen würden sich im Nachhinein betrachtet einen partizipatorischen Aushandlungsprozess bezüglich der Einarbeitung zwischen Vorgesetzten / Vorgesetzter, den betreffenden KollegInnen und sich selber wünschen. Dies

scheint vor allem dann vorrangig, wenn die geplante Herangehensweise an die Einarbeitung nicht mit den Bedürfnissen der AnfängerInnen und den tatsächlichen Ressourcen der MitarbeiterInnen übereinstimmt. Jene befragten Personen, die im öffentlichen Dienst beschäftigt sind, kritisieren dies und haben besonders darunter gelitten, wenn starre, altbewährte Einschulungskonzepte angewendet wurden, denen sie sich ungefragt unterordnen mussten oder wenn die Einschulungsgestaltung konzeptlos der Verantwortung der MitarbeiterInnen überlassen wurde. (vgl. I8:Z688) Sie betonen die Tatsache, dass die Vielfältigkeit der jeweiligen Persönlichkeiten, der mitgebrachten Erfahrungen und der damit einhergehenden unterschiedlichen Wissens- und Bedürfnisniveaus größtenteils ausgeblendet wurden bzw. unhinterfragt geblieben sind. (vgl. I8:Z399ff)

4.2.4.3. Verantwortung über Teamdynamik

„... Teamarbeit entsteht nicht automatisch durch Zusammenfügung von Menschen, sondern bedarf der Zielvorgabe, der Förderung des Kommunikationsprozesses und der organisatorischen Leitung.“ (Klüsche 1990:36) Die BerufsanfängerInnen schreiben dem / der Vorgesetzten ebenfalls eine Teilverantwortung über die sich entwickelnde Teamdynamik zu, wenn ein neuer / eine neue MitarbeiterIn in das bestehende Team hinzukommt. Diese Dynamik betrifft sowohl den / die Neuen, als auch das bestehende Team – einerseits auf persönlicher Ebene, andererseits auch auf fachlicher bzw. arbeitsbezogener Ebene. Die EinsteigerInnen haben einstimmig das Bedürfnis, dass der / die Vorgesetzte jene Tatsache bewusst wahrnimmt und die Verantwortung über die Teamdynamik nicht in die Verantwortung der MitarbeiterInnen legt, sondern aktiv die Möglichkeit zu einer gelingenden Teamentwicklung fördert. Erger (2012:61ff) betont die Wichtigkeit einer bewussten Förderung der Entwicklung des Teams. Die Veränderung durch zumindest eine Person bewirkt, dass sich das gesamte Team in einer gemeinsamen Orientierungsphase wiederfindet und die Bewältigung dieser Phase die weitere Zusammenarbeit wesentlich beeinflusst. (vgl. ebd.) Tuckman (1965 zit. in van Dick / West 2013:26f) hat das Modell der Teamentwicklung erstellt und beschreibt dies in fünf wesentlichen Phasen. Die für diesen Forschungsteil relevante erste Phase („Forming“) ist durch Unsicherheit,

Höflichkeit, Distanziertheit, Konfliktvermeidung und Anpassungstendenzen der Beteiligten gekennzeichnet (vgl. ebd.). Vorgesetzte nehmen u.a. in dieser Phase eine Schlüsselrolle ein (vgl. Wegge 2004 zit. in van Dick / West 2013:32), da sie eine Coaching-Funktion ausüben, wenn einzelne Teammitglieder bzw. das Team bei der Bewältigung schwieriger Aufgaben Unterstützung brauchen (vgl. Rauen 2008 zit. in ebd.:33).

4.2.5. Sich nicht mehr als AnfängerIn fühlen

Das gesamte Datenmaterial lässt deutlich erkennen, dass es den befragten BerufsanfängerInnen der Sozialen Arbeit nicht darum geht, kein/e AnfängerInnen mehr zu sein, sondern darum, sich nicht mehr als solche/n zu fühlen. Wie lange BerufseinsteigerInnen institutionell als AnfängerInnen wahrgenommen und behandelt werden, hängt womöglich mit den jeweiligen Rahmenbedingungen der Einarbeitungsphase, mit der Übernahme des zu verantwortenden Arbeits- und Aufgabenbereiches und dem individuellen Umgang und Verhalten der BerufseinsteigerInnen zusammen. Auffallend ist, dass alle Interviewpersonen unabhängig von ihrer organisationalen Einbettung und unabhängig von dem Ausmaß ihrer bisherigen Berufserfahrung von der Belastung erwähnen, sich zu Beginn ihres Berufseinstieges in vollem Ausmaß als ‚AnfängerIn‘ gefühlt zu haben. Dieses Gefühl, welches es aus Sicht der BerufseinsteigerInnen loszuwerden gilt, kann mithilfe der Auswertung anhand folgender Aspekte / Merkmale beschrieben werden:

- Nervosität/ innere Erregung
- Gefühl der Überforderung aufgrund gleichzeitig auftretender neuer Informationen und Situationen
- verringertes Selbstwertgefühl²⁶ bezogen auf die eigene Kompetenz
- sich fremd fühlen
- innerer Druck, sich ein persönliches und fachliches Standing unter den KollegInnen erarbeiten zu müssen
- fehlender Überblick und Entscheidungsfähigkeit über Dringlichkeit und Wichtigkeit in der täglichen Arbeit

²⁶ Definition Selbstwertgefühl: „Die Bewertung des eigenen Selbst – das heißt das Ausmaß, in dem der Mensch sich selbst als gut, kompetent und anständig einschätzt.“ (Aronson et al. 2008:16)

- Abhängigkeit von klaren Arbeitsanweisungen der KollegInnen
- Gefühl von reagieren, nicht von handeln
- überhöhter Selbstanspruch
- Unwissenheit darüber, was einen in der Erwerbsarbeit erwartet und welche Reaktionen von den AnfängerInnen situativ erwartet werden
- Gefühl der Ambivalenz zwischen selbstständig arbeiten wollen und noch nicht selbstständig arbeiten können

Aus dieser Auflistung lässt sich schließen, dass sich das Gefühl eines Anfängers / einer AnfängerIn aus einer Mischung von Stressempfinden, Abhängigkeit, Hilflosigkeit und Ambivalenzen zusammensetzt, wobei nicht alle der oben genannten Faktoren vorhanden sein müssen. Es hängt ebenfalls von der jeweiligen Person ab, wie intensiv bzw. belastend das Gefühl erlebt wird. Interessanterweise fühlte sich keiner / keine der ProbandInnen zum Zeitpunkt der Befragung mehr als AnfängerIn. Andererseits war es ihnen nicht möglich den genauen Zeitraum / Zeitpunkt zu nennen, ab wann das Gefühl nicht mehr vorhanden war bzw. welcher Zustand erreicht werden musste, um dieses Gefühl nicht mehr zu haben.

Aus diesem Ergebnis wird klar, dass man sich offiziell noch in der Einarbeitungsphase befinden kann, sich jedoch nicht mehr als AnfängerIn fühlen muss und umgekehrt. Anzunehmen ist, dass es deshalb als belastend erlebt wird, weil diese Aspekte zeitgleich und komprimiert, und nicht hintereinander bzw. abwechselnd auf die AnfängerInnen einwirken. Popitz (1964 zit. in Geller 1994:91) beschreibt dies folgendermaßen: *„Ob etwas als gegenwärtig gegeben ist, hängt nicht von einem meßbaren [sic!] zeitlichen Abstand ab, sondern von der Intention, die eine gegenwärtige Situation füllt und prägt.“* Trotz ungenauer bzw. fehlender Zeitangaben, scheinen jene ProfessionsanfängerInnen, welche in privaten Einrichtungen ihre Anstellung fanden, weniger lang diesem Gefühl ausgesetzt gewesen zu sein, als jene im öffentlichen Dienst. In Zusammenhang mit den bisher (in diesem Unterkapitel) dargestellten Ergebnissen kann vermutet werden, dass vermehrte Unzufriedenheit bei AnfängerInnen dazu führen kann, sich beim Berufseinstieg

länger als AnfängerIn zu fühlen, wodurch vermutlich Unzufriedenheit reproduziert wird.

Anzunehmen ist, dass jeder weitere Arbeitstag, jede weitere erwerbsarbeitsbezogene Erfahrung, jedes weitere Gespräch mit KlientInnen, KollegInnen, KooperationspartnerInnen dazu beitragen, dass sich oben genannte Aspekte, die dieses Gefühl nähren, verringern. Mithilfe des Datenmaterials aller befragten Personen lassen sich Faktoren / Aspekte nachzeichnen, die den Zustand - sich als AnfängerIn zu fühlen - bestärken bzw. temporal verlängern können:

- nicht nur ProfessionsanfängerIn, sondern auch ErwerbsarbeitsanfängerIn zu sein – generell fehlende Berufserfahrung
- wenn AnfängerInnen ein geschätztes ausgeschiedenes Teammitglied ersetzen – Gefühl in dessen „Fußstapfen“ (I10:Z77f) treten zu müssen – erhöht den fachlichen und persönlichen Selbstanspruch gegenüber dem Team
- eine nicht-strukturierte Einarbeitungsphase
- negative Teamdynamik
- fehlende institutionelle Sensibilisierung der AnfängerInnenrolle und
- fehlende Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft zwischen AnfängerIn und KollegInnen

Aus dem Datenmaterial lassen sich auch begünstigende Faktoren / Aspekte ableiten, die dieses Gefühl, zusätzlich zu jeder neuen Erfahrung, verringern können:

- jede Möglichkeit der Kommunikation über Erwerbsarbeits-bezogene Gefühle und Erfahrungen z.B. mit Erwerbsarbeits-bezogenen Personen, Familienmitgliedern, FreundInnen, ehemaligen StudienkollegInnen
- eigens entwickelte Strategien der AnfängerInnen z.B. anfängliche Überstunden, vor den Öffnungs- oder Telefondienstzeiten in die Arbeit kommen um Zeit und Ruhe für bestimmte Tätigkeiten zu haben
- Partizipationsmöglichkeiten z.B. bei den Rahmenbedingungen der Einschulungsphase

- bereits gemachte Berufserfahrungen und daher erlernte berufliche Softskills z.B. Umgang mit TeamkollegInnen, mit dem Vorgesetzten
- Möglichkeit und Fähigkeit zur Selbstreflexion über die eigene Rolle, überhöhte Ansprüche

Aus der Sozialpsychologie lässt sich ableiten, dass menschliches Verhalten u.a. auf dem Bedürfnis beruht, ein stabiles und positives Selbstbild aufrechtzuerhalten²⁷. Dies scheint insbesondere dann an Relevanz zu gewinnen, wenn jenes gleichzeitig bedroht sein könnte, wie dies bei einem Berufseinstieg der Fall zu sein scheint. (vgl. Aronson 1969 zit. in Aronson et. al 2008:163) Das folgende Ergebnis kann u.a. als Antwort auf die Frage, wie BerufsanfängerInnen in der Sozialen Arbeit versuchen diese innere Dissonanz auszugleichen, angesehen werden.

4.2.6. Eigenen Ansprüchen und Fremderwartungen gerecht werden

Menschliches Verhalten und Erleben wird u. a. über Erwartungshaltungen koordiniert und gesteuert. Sie setzen sich aus Erinnerungen gemachter Erfahrungen zusammen, bilden mehr oder weniger klare Zielvorstellungen über eine mögliche einzutreffende Zukunft und setzen somit Sachverhalte voraus, die jedoch nicht gegeben zu sein brauchen. (vgl. Geller 1994:24) Die folgenden Ausführungen teilen sich in jene Erwartungen, die die AnfängerInnen an sich selber beim Berufseinstieg stellen (Selbstanspruch) und in jene, von denen sie annehmen, dass ihre KollegInnen sie an BerufseinsteigerInnen stellen. Beim Letzteren handelt es sich um eine subjektive Fremdeinschätzung. Beiden Aspekten geht jedoch die Tatsache voraus, dass die ProbandInnen versuchen, diesen gerecht zu werden.

4.2.6.1. Selbstanspruch

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass alle befragten Personen sehr hohe fachliche und persönliche Selbstansprüche beim Berufseinstieg aufweisen. Vorrangig geht es ihnen darum, sich vor den TeamkollegInnen zu beweisen mit dem Ziel, von ihnen, trotz ihrer AnfängerInnenrolle, als fachlich kompetent und

²⁷ Diesen Zustand beschreibt die Psychologie auch mit dem Wort „kognitive Dissonanz“, also ein Unbehagen – ausgelöst durch Handlungen, die der bisherigen Selbstwahrnehmung zuwider läuft. (vgl. Aronson et al. 2008:163)

professionell wahrgenommen zu werden. Ebenso geht es um ein Beweisen auf persönlich-zwischenmenschlicher Ebene. Sie haben das Bedürfnis, aus Sicht der KollegInnen gut in das Team und in die Organisation zu passen. Es geht womöglich um den inneren Anspruch, von Anfang an zu zeigen, dass sie Gelerntes aus dem Studium fachlich anwenden können und zusätzlich mit ihrer Persönlichkeit eine Bereicherung für die KollegInnen darstellen, sodass weder sie noch der / die ArbeitgeberIn die Entscheidung für deren Anstellung bereuen könnten.

Hier kann von einem Profilierungsdruck der AnfängerInnen gesprochen werden, mit dessen Hilfe sie sich ihr „Standing“ (I9:Z324) in der Firma zu erarbeiten versuchen. Womöglich geht dies auch Hand in Hand mit dem Erfolgsdruck in der KlientInnen-Arbeit (siehe 4.2.2. „KlientInnen-bezogene Bedürfnisse“). Cherniss (1999:40ff) bestätigt dies und meint, dass es für neue Professionelle in ihrer ersten Tätigkeit das alles andere überlagernde Ziel sei, ein akzeptables Maß an Kompetenz zu erreichen um einer ‚Kompetenzkrise‘ entgegen zu wirken. Auch Heiderich (2010:32) geht in ihrem Werk auf das „Kompetenzbedürfnis“ als ein Wesentliches im Rahmen der Erwerbsarbeit ein. Sie postuliert, dass erst die Befriedigung des Kompetenzbedürfnisses das Individuum anspricht, sich persönliche Ziele zu setzen und diese erreichen zu wollen. (vgl. ebd.)

Es macht den Eindruck, als sähen sich die AnfängerInnen selber, zumindest zu Beginn ihres Berufseinstieges, nicht als professionell handelnde Personen an, sondern sie scheinen die Verantwortung der Bewertung über ihre Professionalität ihren KollegInnen zu überlassen. Cherniss (1999:51f) macht darauf aufmerksam, dass EinsteigerInnen viel von ihren KollegInnen erwarten. Sie sollen als Quelle für emotionale Unterstützung dienen und werden gebraucht, um sich ein Bewusstsein über die eigene Kompetenz zu verschaffen. (vgl. ebd.) Möglicherweise lässt sich dieses Verhalten mit der vorhergehenden dreijährigen Berufsausbildung erklären, die sich kontinuierlich mit dem gezeigtem Verhalten bzw. Leistungen der AnfängerInnen und den darauffolgenden Bewertungen des Geleisteten durch autorisierte Personen der Ausbildungsstätte ausgezeichnet hat. Diese Verhaltenstendenz mündet

offensichtlich darin, dass sich die AnfängerInnen ‚Höchstleistungen‘ im Engagement abverlangen. Womöglich geht es den ProbandInnen (vielleicht auch unbewusst) darum, von den KollegInnen nicht ablehnend in ihrer AnfängerInnenrolle wahrgenommen zu werden, da sie selbst diesen Status als negativ empfinden (siehe Unterkapitel 4.2.5. „Sich nicht mehr als AnfängerIn fühlen“). Die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen mit mehrjähriger sozialarbeiterischer Berufserfahrung über BerufseinsteigerInnen wird in dem Unterkapitel 4.1.7. „Einführung neuer MitarbeiterInnen“ dargestellt.

Auffallend ist, dass sich jene EinsteigerInnen ohne bisheriger Berufserfahrung und somit mit jüngerem Alter selber als „selbstkritischer“ beschreiben und weniger schnell zufrieden mit ihren eigenen Leistungen sind, als jene mit Berufserfahrung (vgl. I7:Z235ff). Des Weiteren argumentieren sie ihren höheren Selbstanspruch mit der Tatsache, dass sie als Bedienstete des öffentlichen Dienstes im Zwangskontext der Sozialen Arbeit arbeiten. Dies geht ihrer Ansicht nach mit einer größeren Verantwortung in der Erwerbsarbeit einher und damit auch einer höheren persönlichen Versagensangst. (vgl. I7:Z779) Weiters meint Hofer (2002:51), dass die vielfältigen gesetzlichen Auflagen und die hohe Bürokratie im öffentlichen Dienst zusätzlich von EinsteigerInnen als Belastungen erlebt werden.

Vermutlich spielt das Ausmaß der bisherigen Berufserfahrung bzw. das damit einhergehende höhere Alter von ProfessionseinsteigerInnen bei der ersten sozialarbeiterischen Erwerbstätigkeit, in Bezug zu dem Ausmaß an Selbstansprüchen, eine bedeutsame Rolle. Bickel (vgl. 1983:324) geht davon aus, dass SozialarbeiterInnen in ihrer Arbeit auf Verhaltensmuster zurückgreifen, die sich aus ihren bisherigen, unter anderem erwerbsarbeitsrelevanten, Erfahrungen zusammensetzen würden. Diese spielen eine wichtige Rolle bei der Wahrnehmung, Einschätzung und Entscheidungsfindung, wie mit Umweltbedingungen umgegangen und allgemein agiert wird (vgl. ebd.). Auch Cherniss (1999:161ff) vertritt die Ansicht, dass junge Professionelle aufgrund anderer beruflicher Erfahrungen über ein realistisches Bild über Erwartungen und Erfolge an die Arbeit und ihre eigenen Leistungen zu stellen wussten. Andererseits weisen seiner Meinung nach

‚erfahrene ProfessionseinsteigerInnen‘ eine höhere Selbstwirksamkeitserwartung auf, als BerufseinsteigerInnen ohne vorherige Berufserfahrung. (vgl. ebd.)

In Anbetracht der vorangegangenen Ergebnisse beeinflussen aber auch die jeweilige Teamdynamik, der institutionelle Hintergrund, individuelle und institutionelle Reflexionsfähigkeiten und –möglichkeiten, und vor allem eine kommunizierte fachliche Fremdbewertung durch die KollegInnen und den / die Vorgesetzte/n, das Ausmaß und den Umgang der AnfängerInnen mit ihren jeweiligen Erwartungshaltungen und Leistungsansprüchen.

4.2.6.2. Der angenommenen Erwartungshaltung der KollegInnen entsprechen

Geller (1994:25) spricht in diesem Sinne von „Erwartungserwartungen“ und meint damit das Erwarten von fremden Erwartungen, welches eine Voraussetzung für soziale Normbildung darstellt. Gelingt dies, kann eine innere Verhaltensabstimmung ohne Kommunikation vollzogen werden und dies steigert die Erwartungssicherheit. (vgl. ebd.) Bei der Frage nach der subjektiven Einschätzung der ProbandInnen, welche Erwartungen ihrer Meinung nach bestehende MitarbeiterInnen an BerufseinsteigerInnen haben, eröffnet sich ein ähnliches Bild, wie bei ihren eigens auferlegten Ansprüchen. Ihrer Meinung nach ist die vordergründige Erwartungshaltung, dass die neue Person nicht besonders entlasten und so schnell wie möglich selbstständig werden soll. Engagement, Lernbereitschaft und eine qualitativ gute Arbeit soll sie ebenfalls aufweisen. (vgl. I9:Z579ff) Sichtbar wird hierbei auch, dass die ProbandInnen jene Erwartungserwartungen nicht einzelnen Personen zuschreiben, sondern sie werden entpersonalisiert und als von anderen geteilte Norm wahrgenommen (vgl. Geller 1994:27). In diesem Fall glauben die AnfängerInnen, dass sich all ihre KollegInnen die oben skizzierten Verhaltensnormen von allen ProfessionsanfängerInnen wünschen. Dadurch erhalten die angenommenen Fremderwartungen ein Surplus an Durchsetzungschancen in dem sozialen System (vgl. ebd.:27) und *„(...) keiner kann, wenn er an der Interaktion weiterhin teilnehmen will, gegen alles Implizierte explizit protestieren.“* (ebd.: 27f)

Heinemeier (1996:24) meint in diesem Zusammenhang, dass besonders ProfessionsanfängerInnen Schwierigkeiten damit haben, sich vor überfordernden Zumutungen und Erwartungen in der Berufswelt zu schützen. Wenn davon ausgegangen werden kann, dass sich AnfängerInnen demnach verhalten, wovon sie annehmen, dass es von ihnen erwartet wird, dann unterstreicht dies die Bedeutung von Kommunikation über gegenseitige Erwartungen. Wird über gegenseitige Erwartungen nicht kommuniziert, tendieren AnfängerInnen dazu, erahnten Fremderwartungen gerecht zu werden, die jedoch nicht unbedingt mit den tatsächlichen Fremderwartungen übereinstimmen müssen. Es kann bei mangelnder Kommunikation eher davon ausgegangen werden, dass die Fremdannahmen zunehmend ihren eigenen Ansprüchen entsprechend harmonisiert werden (vgl. ebd.:26). Im Umkehrschluss behauptet Merton (1957 zit. in Hondrich 1975:166), dass Personen, die sich um die Zugehörigkeit einer Gruppe bemühen, auch bereit wären, die (kommunizierten) Ansprüche der Gruppe zu erfüllen, ohne Berücksichtigung der eigenen Bedürfnisse.

4.2.7. Abgrenzungsfähigkeit zwischen Privat und Beruf

Alle befragten AnfängerInnen betonen in den Interviews die Wichtigkeit einer gelingenden Abgrenzungsfähigkeit von ihrer Erwerbsarbeit zu den Bereichen ihres Privatlebens. Hierbei betonen sie, das Wissen über die An- und Herausforderung des ‚sich Abgrenzens in der Sozialen Arbeit‘ von ihrem Ausbildungsträger in der Studienzeit intensiv vermittelt bekommen zu haben.

Die jeweilige Interpretation von Abgrenzung und deren Gelingen oder Misslingen mag so individuell sein wie die ProbandInnen selber. Einig sind sie sich jedoch in den Punkten, dass es für deren Anwendung kein lehr- oder lernbares Patentrezept gibt. Sie verstehen darunter keineswegs eine vollständige gedankliche, kommunikative oder aktivitätenbezogene Trennung der Lebensbereiche ‚Privat‘ und ‚Erwerbsarbeit‘. Daher erscheint es den befragten Personen als normal und menschlich, sich auch privat über die Erwerbsarbeit auszutauschen oder darüber nachzudenken. Die ProbandInnen sind sich einig, dass die Bestimmung einer misslungenen oder gelungenen

Abgrenzung lediglich an dem Maß der subjektiv empfundenen Belastung festgemacht werden kann, wie folgendes Zitat zum Ausdruck bringt:

„Die Dosis macht das Gift“. (I6:Z733)

Dennoch scheint es so zu sein, dass BerufseinsteigerInnen erst in ihrer täglichen Arbeit mit der Herausforderung und der Anwendung des Abgrenzens konfrontiert sind. Sich abgrenzen zu können wird von den AnfängerInnen, im Nachhinein betrachtet, als Lernprozess verstanden. Erst mit fortschreitender Erwerbsarbeitserfahrung in dem jeweiligen spezifischen Handlungsfeld wird es möglich, sich selbst zu beobachten und eine gelungene oder mangelnde Abgrenzung zu reflektieren. Für diese Erkenntnis und den gelingenden Lernprozess spielen vor allem jene Aspekte eine entscheidende Rolle, die in dieser Forschung den „Team-bezogenen Bedürfnissen“ (siehe 4.2.1.) zugeordnet sind, wie folgende Narration verdeutlicht: *„Die Arbeit sollte man nicht mit heim nehmen, so wie ich am Anfang. (...) Vielleicht hätte ich mich abgrenzen können von der Arbeit, wenn es im Team gut gelaufen wäre. Ich wollte ihnen beweisen, dass ich die Arbeit schaffe, ...“* (I8:Z605ff).

Jene ProfessionseinsteigerInnen, welche über vermehrte Unzufriedenheitsbereiche (Team-bezogen, Feedback, etc.) bei ihrem Berufseinstieg berichtet haben, betonen auch die Schwierigkeit einer gelingenden Abgrenzung zum Privatbereich. Dies führte vor allem in den ersten Wochen bzw. Monaten ihrer Berufstätigkeit dazu, dass sie z.B. Teilbereiche ihrer zu erledigenden Arbeitsaufträge in ihrer Freizeit zuhause abgearbeitet haben; fachbezogenes Wissen, Gesetzestexte etc. zuhause gelernt haben oder Überstunden leisteten. (vgl. I7:Z409ff) Möglicherweise haben sie diese Strategie gewählt, um die Unzufriedenheit in der Erwerbsarbeit zu kompensieren, denn *„... wenn du dann wenigstens die Theorie [Anm.: zuhause] durchmachst, fühlst dich wenigstens so sicherer [Anm.: in der Arbeit]“* (I7:Z425f). Hierfür finden sich Interpretationsansätze aus der Burnout-Forschung, deren zufolge eine übliche Reaktion auf Stress sei, sich noch mehr anzustrengen und auf Erschöpfungs- und Frustrationszustände zu reagieren, wie auf einen Feind, den es zu schlagen gilt (vgl. Cherniss 1999:13). Der Autor bezieht sich damit auf die

Tatsache, dass der Professionseinstieg für die meisten Betroffenen eine enorm stresshaltige Zeit ist (vgl. ebd.:31), vor allem dann wenn sie von einem Gefühl des ‚allein-gelassen-werdens‘ begleitet werden (vgl. Hofer 2002:30).

Des Weiteren führten anhaltende Unzufriedenheitszustände bei den betroffenen ProbandInnen dazu, sich darüber vermehrt mit Bezugspersonen aus dem Privatbereich auszutauschen und mit ihnen ihre Probleme zu bewältigen. Heinemeier (1996:20) fügt dem hinzu: *„Vertraute Personen im primären sozialen Netzwerk fungieren dabei meist als eine Art „unbezahlter Supervisoren“ [sic!], d.h. sie sind wichtige Reflexionspartner [sic!] und insbesondere ZuhörerInnen für die AnfängerInnen.“*

Jene befragten EinsteigerInnen mit vorheriger Berufserfahrung und in privaten Einrichtungen beschäftigt, berichten keine Probleme mit einer gelingenden Abgrenzung in ihrem Sinne gehabt zu haben (vgl. I10:Z230ff). Hierfür wurden von ihnen Gründe genannt die sich, zusammenfassend ausgedrückt, auf die Befriedigung des Großteils der hier dargestellten Bedürfnisse beziehen. Ein weiteres Kriterium für eine gelingende Abgrenzung zwischen ‚Privat‘ und ‚Erwerbsarbeit‘ scheint die Tatsache zu sein, dass sie – wenn auch sozialarbeitsfern – bereits mehrjährige Berufserfahrungen gesammelt haben. Dadurch sei es ihnen möglich gewesen, ihre körperlichen und geistigen Leistungsgrenzen und somit Überforderungsmomente schneller zu spüren und sich situativ abgrenzen zu können. Ihrer Meinung nach erfordert jede Art von Erwerbsarbeit eine spezifische Abgrenzungsfähigkeit zum Privatbereich und ihre Erfahrungen haben sie gelehrt, Eigenverantwortung zu übernehmen. (vgl. I9:Z206ff)

Aus dem Datenmaterial können folgende Strategien für eine – im Sinne des Verständnisses der befragten AnfängerInnen- gelingende Abgrenzung abgeleitet werden:

- die Fahrtzeiten von und zur Erwerbsarbeit zur Reflexion nutzen
- Gespräche im Team aktiv nutzen bzw. einfordern
- situativ Einzelsupervision beantragen
- zeitlich begrenzte Gespräche mit Familienmitgliedern und FreundInnen

- bewusste Gestaltung der Freizeit, nicht nur auf das Wochenende auslagern
- regelmäßiger Austausch mit ehemaligen Sozialarbeits-StudienkollegInnen
- bewusstes Wahrnehmen der eigenen Grenzen und Bedürfnisse

Interessanterweise wird das Abgrenzungsbedürfnis im Privatbereich von der Erwerbsarbeit eher auf den Kontext von Unzufriedenheitsmomenten bzw. -zuständen bezogen, unabhängig davon, ob sich diese auf strukturelle, Klienten- bzw. Team-bezogene Faktoren oder auf die eigene Person beziehen. Zufriedenheitsmomente in der Erwerbsarbeit werden von allen ProbandInnen gerne und häufig privat ausgetauscht. Das Ausmaß wird offensichtlich nicht mit einem Misslingen oder Gelingen der persönlichen Abgrenzungsfähigkeit in Verbindung gebracht. Ebenso bleibt bei den befragten Personen ein mögliches Abgrenzungsbedürfnis in der Erwerbsarbeit von dem Privatleben unerwähnt.

4.2.8. Erwerbsarbeitszufriedenheit

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass die Erwerbsarbeit für die ProfessionseinsteigerInnen einen großen physischen und psychischen Raum im Leben einnimmt, indem nicht nur eine Arbeit verrichtet wird, sondern in dem auch die Persönlichkeit gelebt wird. Umgekehrt greifen die Bestandteile der Erwerbsarbeit ihrer Meinung nach mit fließenden Grenzen in das Privatleben ein. Diese Sichtweise der ProbandInnen kann als ein Grund für die Intention zur Erlangung einer beruflichen Zufriedenheit gesehen werden. Erwerbsarbeitsbezogene Unzufriedenheit ließe sich langfristig gesehen nicht von anderen Lebensbereichen trennen, sondern würde diese beeinträchtigen. Ebenso spielt die persönliche Investition von Zeit, Geld und Engagement in das erfolgreich abgeschlossene Studium einen entscheidenden Motivationsaspekt zur Erlangung der beruflichen Zufriedenheit.

Aus allen Interviews ergibt sich eine einheitliche Meinung der EinsteigerInnen über das Verständnis von beruflicher Zufriedenheit²⁸, deren Erlangung auch von ihnen angestrebt wird:

²⁸ Im Unterkapitel 4.1.2.1. „MitarbeiterInnen-Zufriedenheit“ wird auf das Erleben von MitarbeiterInnen mit mehrjähriger Berufserfahrung in der Sozialen Arbeit zum Thema „Erwerbsarbeitszufriedenheit“ eingegangen.

- grundsätzlich gerne in die Arbeit zu gehen, mit allem was jene bereithält
- einer persönlich erachteten sinnvollen, selbstverwirklichenden Arbeit nachgehen
- mit ArbeitskollegInnen und dem Klientel sowohl eine fachlich als auch persönlich gelingende Arbeits- und Beziehungsbasis zu haben
- Überblick über den eigenen Aufgaben- und Verantwortungsbereich zu haben
- Routiniertheit und Gelassenheit bezüglich der eigenen Aufgaben
- Balance zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben herstellen und halten zu können

Bei dieser Begriffsbestimmung wird sichtbar, dass berufliche Zufriedenheit nicht zwingend bedeutet, in allen Teilbereichen der Erwerbsarbeit zufrieden sein zu müssen. Eher scheint es um ein Gesamtgefühl der Zufriedenheit zu gehen, welches sowohl in der Erwerbsarbeit als auch im Privatbereich überwiegen sollte. Unweigerlich stellt sich hier die Frage: „Ist es möglich, dass AbsolventInnen der Sozialen Arbeit beim Einstieg in ihre erste hauptberufliche Sozialarbeitstätigkeit zufrieden in der Erwerbsarbeit sein können?“ Denn unter Anbetracht der bisherigen Ergebnisse kann festgestellt werden, dass ein Großteil der genannten Aspekte zur Bestimmung der beruflichen Zufriedenheit nicht vom ersten Tag der Erwerbsarbeit an vorhanden sind und auch nicht sein können, sondern sich erst im Laufe der Zeit entwickeln. Hier besteht ein Zusammenhang zum Ergebnis unter Punkt 4.2.5. („Sich nicht mehr als AnfängerIn fühlen“), wonach der erlebte AnfängerInnenstatus als Belastung erlebt wird. Das würde bedeuten, dass BerufsanfängerInnen womöglich innerhalb des beschriebenen AnfängerInnenstatus weniger zufrieden in der Erwerbsarbeit sind.

Interessanterweise geben jedoch alle befragten Personen an, beim Berufseinstieg durchaus zufrieden gewesen zu sein. Sie beschreiben dies mit einem Gefühl der Erleichterung, überhaupt eine Anstellung nach dem Bachelor-Abschluss für Soziale Arbeit gefunden zu haben. Besonders dankbar und erleichternd wird die Tatsache hervorgehoben, eine Anstellung in dem von ihnen gewünschten Handlungsfeld bzw. in der gewünschten Einrichtung

bekommen zu haben. Erwerbstätig zu sein, macht ProfessionseinsteigerInnen womöglich schon zufrieden. Zu diesem Schluss kam auch Bense (2013:100) in seiner Forschung, in der er sich mit dem Erleben von AnfängerInnen in der Sozialen Arbeit beschäftigt hat. Der mögliche Fall der ungewollten Erwerbsarbeitslosigkeit wäre vermutlich jenes Szenario, welches die größte Unzufriedenheit bei den ProbandInnen hervorrufen würde, wodurch anfängliche Unzufriedenheit in der Erwerbsarbeit womöglich relativiert wird bzw. nicht als solche erlebt wird.

In den Interviews wurden alle ProbandInnen um eine spontane Prioritätensetzung zu verschiedenen Begriffen bzw. Wortgruppen und anschließend um eine Erklärung der individuellen Reihung gebeten. Jene Begriffe mit hoher Priorität bilden u.a. die in diesem Kapitel abgebildeten Ergebnisse und bedürfen an dieser Stelle keiner weiteren Erläuterung. Jene Assoziationen die von den ProbandInnen als am wenigsten wichtig und bedeutend für sie beim Berufseinstieg genannt wurden, waren: das Anstellungsausmaß (Wochenstunden), die Höhe des Gehalts, mögliche Aufstiegschancen im Unternehmen und die Anstellungsart (befristet bzw. unbefristet). Das (Un-)Zufriedenheitsniveau von ProfessionseinsteigerInnen in der Sozialen Arbeit scheint mit diesen Faktoren (vorerst) nicht in Zusammenhang zu stehen.

Meyer / Traub (2013:171) bestätigen, dass Befristung oder Teilzeitbeschäftigung für SozialarbeiterInnen an der Schwelle zum Berufsleben (noch) keine Rolle für eine berufliche (Un-)Zufriedenheit spielen. *„Im Verlauf des Berufslebens gewinnen diese Aspekte jedoch zunehmend an Bedeutung und tragen erheblich zu einer Abnahme der beruflichen Zufriedenheit bei.“* (ebd.:181) Die ProbandInnen befinden ebenfalls die Höhe des Gehaltes als unwichtig im Gegensatz zu anderen Faktoren, da mit dem Beruf Soziale Arbeit *„...sowieso kein großes Geld verdient [werden kann]“* (I6:Z344). ‚Mögliche Aufstiegschancen‘ wurden von den ProbandInnen als unwichtig erachtet, da es diese ihrer Meinung nach in der Sozialen Arbeit nicht als solche gäbe. Entweder man ist SozialarbeiterIn oder die Leitung eines Sozialarbeiterteams; und mit

einer Leitungsfunktion verbinden die AnfängerInnen mehrjährige Berufserfahrung in der Praxis der Sozialen Arbeit, über die sie (noch) nicht verfügen.

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass die ProfessionseinsteigerInnen die Wichtigkeit bzw. den Stellenwert von beruflicher Zufriedenheit in ihrem Lebenskontext unterschiedlich bewerten. Die AnfängerInnen mit vorheriger Berufserfahrung betrachten das Leben an sich, als auch die Erwerbsarbeit in Phasen. Sie folgen nicht der Illusion, man müsse einen gewählten Beruf, selbst mit vorangegangener akademischen Ausbildung, ein Leben lang ausführen. Wären sie dauerhaft unzufrieden in ihrem Beruf, würden sie andere oder verwandte Berufsbereiche ausprobieren, eventuell sogar weitere Aus- und Weiterbildungen zur beruflichen Umorientierung abschließen. (vgl. I10:Z304ff) Die Antworten jener AnfängerInnen ohne Berufserfahrung gestalten sich hingegen folgendermaßen: sie betonen, bei dieser möglichen Einsicht einer enormen Enttäuschung entgegen treten zu müssen. Die Investition in das Studium würde als „vorläufige Verschwendung“ erachtet werden und es würde womöglich eine Plan- und Ratlosigkeit bezüglich der alternativen beruflichen Perspektiven auftreten. (vgl. I7:Z718ff)

Anzunehmen ist daher, dass BerufseinsteigerInnen ohne vorherige Berufserfahrung einem höheren selbstaufgelegten Zufriedenheitsdruck in der Erwerbsarbeit ausgesetzt sind. Dies würde dann wiederum deren höheren Leistungs- und Beweisdruckes bekräftigen und könnte erklären, warum sie eher dazu neigen, Überstunden und auch unbezahlte Arbeit in ihrer Freizeit zu verrichten, im Gegensatz zu ProfessionsanfängerInnen mit vorheriger Berufserfahrung.

4.3. Funktionen von MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit in der Sozialen Arbeit

Jacqueline Staudinger BA

Das vorliegende Kapitel soll die Frage beantworten, welche Funktionen MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit mit sich bringen kann. Es werden zwei

Perspektiven, jene der MitarbeiterInnen und die der ArbeitgeberInnen²⁹, dargestellt, wobei Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Fokus der Darstellung rücken.

Im Zuge der Forschung kam zum Vorschein, dass es für alle befragten ProbandInnen von Bedeutung war, zuerst die Frage nach der Zuständigkeit des (Un-)Zufriedenheitsniveaus zu beantworten, bevor man sich der Thematik über mögliche Funktionen gänzlich annehmen konnte. Hinsichtlich dessen wird sich der Einstieg dieses Kapitels mit dieser Frage und deren möglicher Beantwortung beschäftigen.

Anschließend werden die Ergebnisse nach organisations- (Punkt 4.3.2 – 4.3.6.4), klientInnen- (Punkt 4.3.7) und teambezogenen Funktionen (Punkt 4.3.8. – 4.3.10) gegliedert, welche jeweils die wichtigsten Erkenntnisse beinhalten werden. Abschließend werden Strategien zur Regulierung des (Un-)Zufriedenheitsniveaus angeführt.

4.3.1. Das Dilemma der Zuständigkeit

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass bezüglich des (Un-)Zufriedenheitsniveaus unterschiedliche Ansichten geteilt werden, wer für dieses zuständig ist. Die befragten MitarbeiterInnen sehen hierbei den Vorgesetzten in der Verantwortung, sich um deren Zufriedenheit zu kümmern. Sie betonen dabei die immens wichtige Rolle die ein/e Vorgesetzte/r dabei spielt. Um sich dieser Thematik anzunähern wird der Begriff „Führung“ kurz erläutert: In der Betriebswirtschaftslehre wird dieser wie folgt beschrieben: Personalführung ist auf die Beeinflussung des Verhaltens, der in der Organisation Beschäftigten, ausgerichtet (vgl. Bea / Schweitzer 2011:23). Inwieweit Vorgesetzte Einfluss auf die MitarbeiterInnen nehmen können bzw. der Grad der Partizipation unterschiedlich gestaltet werden kann (vgl. ebd.). Es wird also angenommen, dass MitarbeiterInnen der Rolle des / der Vorgesetzten einer Bedeutung beimessen. Es kann davon ausgegangen werden, dass sie die Ansicht vertreten, dass die Beeinflussung des Zufriedenheitsniveaus seitens

²⁹ Aus stilistischen Gründen wird in dieser Arbeit der Begriff „ArbeitgeberIn“ mit „Vorgesetzten“ und „DienstgeberIn“ synonym verwendet, um Wortwiederholungen zu vermeiden.

der ArbeitgeberInnen in deren Möglichkeiten und dadurch in deren Verantwortung liegt. Im Hinblick darauf gehen aus dem Datenmaterial einige Erwartungen der MitarbeiterInnen an den / die Vorgesetzten hervor, die aus dieser Annahme resultieren: Wenn diese/r über die persönlichen Befindlichkeiten seiner Angestellten Bescheid weiß und bei Problemen (z.B. mit KlientInnen) schnell und im Sinne der MitarbeiterInnen angemessen handelt, bedingt dies ein hohes Erwerbsarbeits-Zufriedenheitsniveau. Ein/e passive/r und unbeteiligter Vorgesetzte/r hingegen, trägt den MitarbeiterInnen zufolge, zum Unzufriedenheitsniveau bei. Des Weiteren sehen MitarbeiterInnen folgende Leitungsqualitäten als Voraussetzung für deren Zufriedenheit im Berufsalltag:

- MitarbeiterInnen motivieren können,
- regelmäßiges Lob aussprechen,
- fachliches Einbringen in das Team,
- verlässliche und regelmäßige Anwesenheitszeiten des / der Vorgesetzten,
- beseitigen von handlungsunfähig machenden Faktoren (z.B. Angst, Aussichtlosigkeit),
- die Autonomie der MitarbeiterInnen wahren³⁰ und
- klare Anweisungen geben.

Zusätzliche Ausführungen finden sich im Kapitel 4.1.4.1. „Was verstehen die SozialarbeiterInnen unter einem ‚guten Chef‘“ wieder. Hays (2014:10) spricht davon, dass Anforderungen an Führungskräfte immer anspruchsvoller werden. Unter anderem wird neben der Fach- und Methodenkompetenz, eine Vielzahl von sozialen und emotionalen Kompetenzen erwartet (vgl. ebd.) *„Gute Führungskräfte sind zugleich Vorbilder, Visionäre, Praktiker, Diagnostiker, Konzeptentwickler, Konfliktmanager, Gestalter, Lenker und Topentscheider. Zudem besitzen sie die Fähigkeit, ihre Mitarbeiter zu fördern und die Erwartungen im Spannungsfeld zwischen den verschiedenen Stakeholdern zu erfüllen“* (ebd.).

³⁰ Kirchler (2005:97) betont in diesem Zusammenhang vor allem die Übertragung von Autonomie, vollständiger und klarer Aufgaben, um die MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit positiv zu beeinflussen.

Die ArbeitgeberInnen hingegen vertreten die Ansicht, dass die MitarbeiterInnen für das Zufriedenheitsniveau der Vorgesetzten zuständig seien und nicht umgekehrt. Folgende Narration illustriert dieses Erkenntnis: *„Man muss die Leute pflegen, die oberhalb sind, die tun ja was für dich“* (I11:Z865). Als Begründung nennt ein/e ArbeitgeberIn den Alltag, welcher mit einer Leitungsposition einhergeht: *„Der Vorgesetzte ist so ähnlich wie die Bandscheibe in der Wirbelsäule, also der muss den Druck der von oben ... oder von unten kommt weiterleiten, irgendwie in einer gedämpften Weise“* (I11:Z33).

Eine Gemeinsamkeit der beiden dargestellten Perspektiven ist jene, dass das Zufriedenheitsniveau vor allem durch externe Faktoren beeinflusst werden kann. Während MitarbeiterInnen die Zuständigkeit für das Zufriedenheitsniveau offenbar von „oben nach unten“ verstehen, macht es den Anschein, als würden die ArbeitgeberInnen die Verantwortung des Zufriedenheitsniveaus von „unten nach oben“ sehen. In zahlreichen Publikationen wird vor allem die Einflussnahme des / der Vorgesetzten betont, wenn es um die Frage geht, wer die Verantwortung für eine MitarbeiterInnen-Zufriedenheit trägt (vgl. Seining 2012, Mening 2014, Comelli et al. 2009, Schetter 2014). Herzberg / Mausner / Snyderman (1959 zit. in Kirchler 2005:105) schließen sich dem an und beschreiben ebenso Hygienefaktoren wie z.B. das Verhalten der Führungskräfte, was zum (Un-)Zufriedenheitsniveau von ArbeitnehmerInnen beitragen kann.

Geht es um die Frage was (Un)Zufriedenheit bedingt, erwähnen ArbeitgeberInnen – im Gegensatz zu den MitarbeiterInnen – zusätzlich intrapersonelle Einflussfaktoren. Es wird argumentiert, dass Zufriedenheit mit einer Subjektivität einhergeht und somit auch mit der inneren emotionalen Welt in Verbindung gebracht werden kann. Dies bedeutet, mit der *„inneren Mitte fällt es ... leichter, irgendwann mal eine Unzufriedenheit nicht so sehr auf die Waagschale zu legen oder schneller wieder zur Zufriedenheit zu kommen“* (I11:Z892ff). Zusätzlich wird erwähnt, dass das Privatleben einen Einfluss auf das (Un)Zufriedenheitsniveau in der Erwerbsarbeit hat, was wiederum nicht in den Verantwortungsbereich eines / einer Vorgesetzten fällt (vgl. I13:Z45ff).

Diese Divergenz über die Zuständigkeit eines Zufriedenheitsniveaus kann unterschiedliche Auswirkungen auf das Berufsleben der SozialarbeiterInnen haben (z.B. angespanntes Verhältnis und mangelhafte Zusammenarbeit zwischen ArbeitgeberInnen und MitarbeiterInnen). Ein/e befragte/r Vorgesetzte/r gibt dazu, bei einer unveränderbaren Unzufriedenheit von MitarbeiterInnen, folgende Empfehlung ab: wenn *„du unglücklich bist, dann musst du etwas verändern, ich kann es nicht verändern“* (I12:Z641). Im Zuge der Datenerhebung sprechen einige ArbeitgeberInnen von einem Arbeitsplatzwechsel des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin als letzte Möglichkeit, wenn die Unzufriedenheit nicht aufgelöst bzw. entspannt werden kann.

Arbeitszufriedenheit ist das Ergebnis der persönlichen und individuellen Erfahrungen am Arbeitsplatz und der damit einhergehenden subjektiven Bewertung verschiedener Arbeitsaspekte (vgl. Kirchler 2005:246). Diese Sequenz deutet auf ein individuelles Erleben hin, wobei vermutlich Teilaspekte wie Beziehung zu ArbeitgeberInnen, Fallzahlen, Arbeitsplatz, Gehalt, und noch vieles mehr, ebenso eine Rolle dabei spielen. Durch diese Vielfältigkeit der Einflussfaktoren scheint es unmöglich, ein gemeinsames Meinungsbild für die Frage, wer für das (Un)Zufriedenheitsniveau zuständig ist, zu erzeugen, da die zu berücksichtigenden Variablen und die Subjektivität, vermutlich keinen gemeinsamen Nenner erlauben. Im Gegensatz dazu schreibt Drucker (1999 zit. in Kirchler 2005:174) ArbeitgeberInnen klar die Aufgabe zu, für MitarbeiterInnen Visionen zu schaffen und der Arbeit eine Bedeutung und einen Sinn zu geben, was wiederum für das MitarbeiterInnen-Zufriedenheitsniveau von Bedeutung sein kann. Vermutlich ist es jedoch nicht möglich, ‚den‘ / ‚die‘ Verantwortliche/n zu finden. Es scheint als müsse die Zuständigkeit je nach Situation betrachtet, reflektiert und angepasst werden, anstatt eine Person zu definieren, die in jeder Situation zuständig für das (Un)Zufriedenheitsniveau ist. Kirchler (2005:243) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Berufe die Interaktion mit MitarbeiterInnen und Vorgesetzten verlangen, wodurch eine situationsabhängige Zuständigkeit möglich wäre.

4.3.2. Unzufriedenheit als Waffe³¹ oder als ansteckende Krankheit³²?

„Manchmal speit der Drache [Anm.: MitarbeiterIn] Feuer und entfachte gar stückchenweise des Stilzchens [Anm.: ArbeitgeberIn] prächtigen Bart“

(M1:Z32f)

Die einleitende Sequenz aus dem Datenmaterial soll verdeutlichen, wie MitarbeiterInnen mit (Un-)Zufriedenheiten gegenüber dem / der Vorgesetzten auf einer abstrakten Ebene umgehen. Merchel (2004:113) meint: *„Leitung in Organisationen hat immer etwas mit Hierarchie zu tun“*. Er fügt dem hinzu, dass einer Führungskraft Gestaltungsmöglichkeiten durch die Ausstattung mit Macht zuerkannt werden (vgl. ebd.). Die damit einhergehende Annahme ist dann begründet, dass MitarbeiterInnen Unzufriedenheitsäußerungen gegen die ArbeitgeberInnen einsetzen, um einseitige Machtverhältnisse aufzubrechen und um dadurch die Rolle der einzelnen MitarbeiterInnen hervorheben zu können. Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass Unzufriedenheitsäußerungen seitens der befragten ArbeitnehmerInnen getätigt werden, um damit:

- vermeintliche ‚Unfähigkeiten des / der Vorgesetzten zu demonstrieren‘
- die hierarchischen Ebenen zu vermischen
- die Loyalität der ArbeitgeberInnen zu fordern oder
- den / die Vorgesetzte/n in die Position des ‚Bittstellers‘ / der ‚Bittstellerin‘ zu bringen.

Folgende Äußerung eines Sozialarbeiters / einer Sozialarbeiterin verdeutlicht diese Annahme: *„Ich finde, dass es mit einem Machtungleichgewicht zu tun hat, weil wenn die Ebenen gleichwertig wären, dann könnte man wahrscheinlich etwas ändern in der Unzufriedenheit, [und das] sehr leicht. (F1:Z948ff). Sofsky / Paris (1991:9) weisen darauf hin: „Wo immer Menschen sich zueinander verhalten kann sich Macht herausbilden“*. Kirchler (2005:146) betont, dass Macht jene Person hat, welche die Organisation gestaltet und das Verhalten der Mitglieder beeinflussen kann. Es wird angenommen, dass das Bewahren von fachspezifischem Wissen und Informationen dazu beiträgt, die herkömmliche

³¹ Perspektive MitarbeiterInnen – „Unzufriedenheit als Waffe“: Im Zuge der Interpretationen (hermeneutische Auswertungsmethode) ergab sich diese Erkenntnis.

³² Perspektive ArbeitgeberInnen „ansteckende Krankheit“: Auszug aus dem Interview mit einer / einem ArbeitgeberIn (I12:Z194).

Macht zu demonstrieren (vgl. Doppler 1993:295). Es scheint, als hätten MitarbeiterInnen das Verlangen, berufsbezogenes Wissen und Informationen zu besitzen, um mit ArbeitgeberInnen auf ‚Augenhöhe kommunizieren‘ zu können. In diesem Zusammenhang werden Unzufriedenheitsäußerungen vermutlich deswegen getätigt, um das nicht erfüllte soziale Bedürfnis nach Transparenz und ‚Kommunikation auf Augenhöhe‘ am Arbeitsplatz (vgl. Drucker 1999 zit. in Kirchler et al. 2004:56) zu befriedigen. Aus der Auswertung geht in diesem Zusammenhang hervor, dass MitarbeiterInnen ihre Unzufriedenheit instrumentalisieren, um zu dem gewünschten Ziel zu gelangen. Des Weiteren geht aus dem Datenmaterial hervor, dass MitarbeiterInnen versuchen, sich durch Unzufriedenheitsäußerungen in eine mächtigere Rolle zu begeben, um ihre eigenen Unzufriedenheiten und Bedürfnisse nachhaltig thematisieren zu können.

ArbeitgeberInnen hingegen haben ein anderes Meinungsbild – „... *Unzufriedenheit ist auch ... eine ansteckende Krankheit ...*“ (I12:Z194). Hauptsächlich davon betroffen sind MitarbeiterInnen, die keine Eigeninitiative bei der Lösung von vermeintlichen Unzufriedenheiten zeigen, sondern die Verantwortung an andere bzw. an den / die Vorgesetzte/n übertragen (vgl. I12:588ff). In diesem Zusammenhang sprechen die ArbeitgeberInnen von MitarbeiterInnen, denen es nicht mehr möglich scheint, positive Aspekte ihrer Erwerbsarbeit zu sehen, sondern sich ausschließlich auf das Negative konzentrieren – „*man sieht dann nur mehr das, was nicht passt und kann das Andere gar nicht mehr so sehen*“ (I12:Z196ff). Durch diese Negativität besteht die Möglichkeit, so die befragten DienstgeberInnen, dass andere KollegInnen von dieser Unzufriedenheit ebenfalls ergriffen werden, was wiederum das gesamte Team negativ beeinflussen könne (vgl. I12:Z193). Nach Auffassung der ArbeitgeberInnen kann dies geschehen, wenn den Unzufriedenheitsäußerungen kein Gehör geschenkt und nicht dementsprechend gehandelt wird. Ein/e ArbeitgeberIn erwähnt in diesem Zusammenhang die Vermutung, dass Unzufriedenheit für manche MitarbeiterInnen eine Art Stabilität bedeuten kann und deshalb die Veränderungsmotivation geringer ist – „*Der möchte in der Unzufriedenheit [oder in dem Unglück] bleiben ...*“ (I12:Z617).

Mintzberg (1983 zit. in Kirchler 2005:142) hat hierzu eine Erklärung für das unterschiedliche Erleben der gegenübergestellten Meinungsbilder:

„Organisationen sind Arenen, in denen um Macht gespielt wird“.

Aufgrund der unterschiedlichen hierarchisch festgelegten Ebenen, auf welchen sich sowohl MitarbeiterInnen als auch ArbeitgeberInnen befinden, scheint es sich um einen wechselseitigen ‚Machtkampf‘ zu handeln³³. MitarbeiterInnen nutzen Unzufriedenheitsäußerungen, um subjektiv empfundenen Ungerechtigkeiten seitens des / der Vorgesetzten entgegen zu treten und darauf aufmerksam zu machen. Es scheint, als erlebten ArbeitgeberInnen hingegen diese kommunizierten Unzufriedenheiten als störend und sie sehen darin offenbar keinen Sinn.

Eine weitere Möglichkeit, weshalb die befragten Personen auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen, kein gemeinsames Meinungsbild vertreten, kann abgesehen von den unterschiedlichen Machtverhältnissen, mit der vorherrschenden Teamdynamik in Verbindung gebracht werden. Wimmer (2008:37) erwähnt in diesem Zusammenhang: *„Je mehr man persönlich in der Sache engagiert ist, umso weniger bekommt man mit, was sich gleichzeitig an zwischenmenschlicher Dynamik zwischen den Mitgliedern abspielt“*. Wie bereits im vorherigen Abschnitt beschrieben zeigen die Literaturrecherchen, dass MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit eine Thematik ist, die von zahlreichen Publikationen aufgegriffen wird (vgl. Seining 2012, Mening 2014, Comelli et al. 2009, Schetter 2014).

Dies weist vermutlich darauf hin, dass sich auch ArbeitgeberInnen mit dem Thema MitarbeiterInnen-Zufriedenheit intensiv auseinandersetzen, weil es ihre Rolle in einer Leitungsposition verlangt. Es wird vermutet, dass eine hohe Motivation seitens der Vorgesetzten besteht, bei den MitarbeiterInnen Zufriedenheit hervorzurufen. Sollten diesen Bemühungen anschließend keine

³³ Nach Foucault (1987) entsteht dort wo Macht entsteht, auch Gegenmacht bzw. ein Widerstand.

Rechnung getragen werden, erleben die ArbeitgeberInnen die Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen als „*ansteckende Krankheit*“ (I12:Z194), da sie aus ihrer Sicht alles in ihrer Möglichkeit stehende getan haben, um dem entgegen zu wirken. Wimmer (2008:44) hat dazu eine mögliche Erklärung: Er vertritt die Ansicht, dass die tradierte Anweisungsmentalität abgelöst wurde. Um die gewünschten Ziele zu erreichen ist heutzutage ein partnerschaftlicher Aushandlungsprozess erforderlich. Nichtsdestotrotz weist er daraufhin, dass es kein Einzelfall wäre, wenn Vorgesetzte beschließen würden, die MitarbeiterInnen wesentlich straffer zu führen und keine bis wenige Diskussionen mehr aufkommen zu lassen, um dadurch das gewünschte Ziel schneller zu erreichen (vgl. ebd.:36). Vermutlich stehen ArbeitgeberInnen vor der Herausforderung, den Aushandlungsprozess, trotz knapper zeitlicher Ressourcen, in vollem Ausmaß zuzulassen. Es kann angenommen werden, dass mithilfe eines solchen Prozesses eine MitarbeiterInnen-Unzufriedenheit weder zu einer Waffe, noch zu einer ansteckenden Krankheit wird.

4.3.3. „Unzufriedenheit ist die Mutter des Fortschritts“³⁴

Sowohl für MitarbeiterInnen als auch für ArbeitgeberInnen kann eine MitarbeiterInnen-Unzufriedenheit Veränderungsprozesse einleiten. Galanova (2011:184) sieht die „*Hauptfunktion einer Unzufriedenheit darin, dass sie einen Änderungsimpuls zum Ausdruck bringt und in die Interaktion hineinträgt*“. MitarbeiterInnen sehen eine Funktion darin, dass durch Unzufriedenheitsäußerungen, Unsicherheiten und Missstände sichtbar gemacht werden, die mitunter von der Leitungsebene nicht gesehen werden. Es ist also möglich, dass Unzufriedenheiten seitens der MitarbeiterInnen den Nutzen haben, Veränderungen zu bedingen und neue Denkprozesse seitens der Organisation anzuregen – „... wenn alle zufrieden sind, dann wird keiner nach einer Veränderung streben ...“ (F1:Z89f). Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass dafür das Team hinzugezogen wird³⁵, um Unzufriedenheiten und damit einhergehende Veränderungen zu initiieren. Hinsichtlich dessen betont Wimmer (2006:169) die Notwendigkeit eines Teams, welches einen zentralen Eckpfeiler in der Veränderungsphilosophie einer Organisation darstellt. Dies soll

³⁴ (I11:Z117)

³⁵ Nähere Ausführungen siehe Punkt 4.3.8. „Teamzusammenhalt und –solidarisierung“

hervorheben, wie bedeutsam Teammeinungen, auch im Falle von Team-Unzufriedenheiten, für die Weiterentwicklung einer Organisation sein können. Es scheint, als bedarf es, dabei jedoch eines konsensuellen Meinungsbildes innerhalb des Teams um gemeinsam Veränderungsprozesse durch Unzufriedenheitsäußerungen anregen zu können.

Die ArbeitgeberInnen sehen denselben positiven Aspekt hinsichtlich dieser Thematik und betonen dabei die hohe Bedeutung einer „*kritischen Stimme*“ (I11:Z523) und dass es einer Unzufriedenheit bedarf, damit etwas verbessert und weiterentwickelt werden kann.

„Insofern hat die Unzufriedenheit diesen Motoreffekt und die Zufriedenheit ist die Folge davon“ (I13:Z406f).

Damit wird der Nutzen von unzufriedenen MitarbeiterInnen für deren ArbeitgeberInnen betont. Es wird seitens der Vorgesetzten hinzugefügt, dass eine allgemeine bzw. grundsätzliche Zufriedenheit in der Organisation herrschen sollte, damit das Veränderungspotential konstruktiv gesehen und genutzt werden kann (z.B. hinsichtlich inadäquater Abläufe, Bedingungen, etc.) Folgender Auszug soll dies illustrieren: *„Wenn nur Unzufriedenheit herrscht, dann geht gar nichts weiter, dann steht die Mühle“ (I13:Z98f)*. Ein/e andere/r ArbeitgeberIn beschreibt die Unannehmlichkeiten, welche mit unzufriedenen MitarbeiterInnen einhergehen (z.B. häufige emotionale Gespräche, störende Wahrnehmung, etc.), betont jedoch die Notwendigkeit dieser – *„... aber von Unzufriedenheit profitiert man, weil da entsteht Bewegung“ (I12:Z187)*. Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass es für ArbeitgeberInnen einen Vorteil darstellt, wenn Unzufriedenheiten Veränderungen bedingen. Einerseits wird eine gewisse Betriebsblindheit angesprochen, welche sich nach langjähriger Leitungsfunktion ergeben kann. Andererseits sehen Vorgesetzte einen Nutzen darin, da die Unzufriedenheit ihrer MitarbeiterInnen den ArbeitgeberInnen eine Argumentationsgrundlage bei höheren Instanzen (z.B. höhere Hierarchieebene, FördergeberInnen, etc.) verschafft. Zumeist sind Vorgesetzte vermutlich ebenfalls an Rahmenbedingungen gebunden und sind nicht alleinige EntscheidungsträgerInnen. Durch kommunizierte Unzufriedenheiten seitens der

MitarbeiterInnen sind ArbeitgeberInnen vermutlich befähigt, Missstände bei einer höheren Entscheidungsinstanz zu argumentieren und auch durchzusetzen.

Im Rahmen der Recherchen kam folgende Formel zum Vorschein, welche Veränderungsprozesse in Organisationen beschreibt:

$$C = U \times V \times S$$

Dies bedeutet, dass eine Unzufriedenheit mit dem jetzigem Zustand („U“), eine klare Vision über ein Zukunftsbild („V“) und schnelle erste Umsetzungsschritte („S“) zu einer erfolgreichen Veränderung („C“) führen (vgl. Parzer 2012:19). Auch aufgrund dieser Formel kann angenommen werden, dass es einer Unzufriedenheit bedarf, um neue Veränderungen in einer Organisation einzuleiten.

4.3.4. Zufriedene MitarbeiterInnen sind gute MitarbeiterInnen³⁶

Aus der Perspektive der ArbeitgeberInnen ist es nicht möglich, eine hundertprozentige MitarbeiterInnen-Zufriedenheit zu bedingen. Für Vorgesetzte ist es daher von Bedeutung, einen Rahmen zu schaffen, in welchem sich die MitarbeiterInnen wohl fühlen (vgl. I13:Z33). Es wird hinzugefügt, dass Unzufriedenheit einen demotivierenden Charakter hat (vgl. I12:Z223), während ein hohes Zufriedenheitsniveau mit einer hohen MitarbeiterInnen-Motivation einhergeht. Dies hebt nach Ansicht der befragten Vorgesetzten die Bedeutung von adäquaten Rahmenbedingungen hervor. Auch in einem Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement findet man diese Annahme wieder: *„Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto höher die Leistung“* (Rosenstiel et al. 2009:184). In diesem Zusammenhang erwähnen die ArbeitgeberInnen den hohen Stellenwert von zufriedenen MitarbeiterInnen in einer Organisation, da diese einen großen Nutzen mit sich bringen. Als Funktionen von zufriedenen MitarbeiterInnen wurden genannt: *„gerne in die Arbeit kommen“* (I11:Z566), *„die Ziele gut erreichen können“* (I12:Z53), *„macht es auch einen Spaß“* (I12:Z53),

³⁶ (vgl. Ethikverband der Deutschen Wirtschaft:o.A.)

„ist eigeninitiativ“ (I12:Z61), „unterstützt auch andere gerne“ (I11:Z579), „der Arbeitseifer“ (I13:Z66), „gute Arbeit leisten“ (I12:Z49) und „weniger Krankenstände“ (I13:Z66). Es wird die Annahme geäußert, dass zufriedene MitarbeiterInnen länger in der Organisation beschäftigt bleiben – „... langdienende Mitarbeiter [sic!] sind wirklich auch eine finanzielle Ersparnis“ (I11:Z150). Dass eine hohe Arbeitszufriedenheit weniger Fehlzeiten und auch eine geringere Fluktuation mit sich bringt, bestätigen auch Rosenstiel et al. (2009:184). Ebenfalls wird von der Leitungsebene darauf hingewiesen, dass bei zufriedenen MitarbeiterInnen auch die ArbeitgeberInnen zufrieden sind und gerne ihrer Erwerbsarbeit nachgehen. In Hinblick auf zufriedene MitarbeiterInnen führt ein/e Vorgesetzte/r an, da „freut man sich wenn man die Kollegen [sic!] sieht und dann ist man einfach gerne da und macht auch die Arbeit gerne“ (I12:Z54f).

Die Schaffung der dementsprechenden Rahmenbedingungen liegt, nach Ansicht der ArbeitgeberInnen, in der Verantwortung der Führung. Dabei wird dem Rahmen, wo Unzufriedenheit thematisiert werden kann, seitens der befragten Vorgesetzten, eine hohe Priorität beigemessen. Dabei ist es unter anderem für ArbeitgeberInnen wichtig, dass sowohl ein „reibungsloser Ablauf“ (I12:Z106), als auch ein gesundes Arbeiten (vgl. I12:Z42ff) möglich ist. Hinzu kommt der innere Anspruch von ArbeitgeberInnen, mithilfe von Rahmenbedingungen jene Arbeitsbedingungen zu schaffen, so „dass sich jeder so einbringen kann, wie er [sic!] persönliche Qualitäten hat“ (I13:Z496f). Dahinter steht die Argumentation, dass mithilfe dieser Strategie die Authentizität der MitarbeiterInnen gewährleistet werden kann, was wiederum zu einer höheren Erfolgsquote bei den KlientInnen führt. Ein/e Vorgesetzte/r verdeutlicht dies mit folgender Narration: „... dass jemand dann am besten arbeitet, wenn er sich möglichst wenig verstellen muss ...“ (I13:Z497f). Seitens der ArbeitgeberInnen wird eine notwendige und andauernde Reflexion dieser Rahmenbedingungen angesprochen, wobei es erforderlich ist, diese immerwährend zu verbessern. Königswieser (2008:70) stimmt dem zu und betont die Notwendigkeit von Reflexionsschleifen, um Entwicklungen integriert voranzutreiben. Als Methoden werden unter anderem die regelmäßigen

Teambesprechungen und die MitarbeiterInnen-Gespräche³⁷ herangezogen, um Unzufriedenheiten zu thematisieren

Im Zuge der Erhebung werden seitens der MitarbeiterInnen Rahmenbedingungen nur am Rande thematisiert: „... ich finde auch, der Vorgesetzte ist dafür verantwortlich, dass die Rahmenbedingungen passen, unter denen eine Zufriedenheit möglich ist“ (F1:Z141f). Eine mögliche Erklärung dafür hat Krüger (2011:178) da er die Ansicht vertritt, dass die Gestaltung einer Organisation zu den Aufgaben einer Führungskraft zählt. Es wird angenommen, dass MitarbeiterInnen dieses Meinungsbild ebenso vertreten, da es sich vermutlich bei der Schaffung von Rahmenbedingungen um keinen partizipativen Prozess³⁸ handelt. Es scheint, als liege dies alleine im Ermessen des / der Vorgesetzten, wann und wie die Rahmen- bzw. Arbeitsbedingungen verändert werden. Dazu stellen vermutlich Unzufriedenheitsäußerungen seitens der MitarbeiterInnen die einzige Strategie dar, diese Bedingungen an ihre Bedürfnisse anzupassen bzw. auf Missstände aufmerksam zu machen.

„Vom Backofen-Iglu zum Märchenschloss.“³⁹

Aber es ist nicht alles Gold, was glänzt.“ (M1:Z4f)

Diese Sequenz verdeutlicht, dass positive Veränderungen bei den Rahmenbedingungen, nicht zu einem höheren Zufriedenheitsniveau führen, wenn MitarbeiterInnen keine Möglichkeit zur Mitbestimmung haben. Es kann also davon ausgegangen werden, dass es eines partizipativen Prozesses bedarf, in welchem die SozialarbeiterInnen über ihre eigenen Rahmen- und Arbeitsbedingungen mitbestimmen können. Doppler / Lauterburg (2000:158) stimmen dem zu, in dem sie die Notwendigkeit erwähnen, Betroffene zu Beteiligten zu machen, wodurch eine stärkere Akzeptanz, Motivation und Unterstützung von Veränderungsprozessen seitens der MitarbeiterInnen entstehen kann. Er fügt dem hinzu, dass es zu verstärktem Widerstand

³⁷ Eine nähere Ausführung zu dem Thema findet sich unter Punkt 4.1.4.2. „MitarbeiterInnen-Gespräche“ wieder.

³⁸ Kirchner et al. (2004:65) teilen hinsichtlich dessen die Ansicht, dass die Motivation der MitarbeiterInnen aus der Möglichkeit der Mitentscheidung bei Zielen, Arbeitsgruppen und der Organisation entsteht.

³⁹ Dieser Auszug behandelt den Umzug in ein größeres Büro.

kommen kann, wenn es sich um eine „Pseudo-Partizipation“ handelt, wodurch der Veränderungsprozess massiv beeinträchtigt werden kann (vgl. ebd.:159). Der daraus resultierende Widerstand kann sich in Form von Unzufriedenheit äußern, wodurch das Bedürfnis nach Mitbestimmung ersichtlich und die Erfüllung dessen gefordert werden kann.

4.3.5. Zufriedenheit als Erfolgsrezept

Aus Sicht der ArbeitgeberInnen macht eine qualitätsvolle Arbeit zufrieden (vgl. I12:Z456), wodurch ebenso die Handlungsmöglichkeiten erweitert werden können (vgl. I11:Z599ff). Dies wird damit begründet, dass jeder Mensch das Beste von sich zeigen möchte und damit, dass Qualität die MitarbeiterInnen anspricht (vgl. I12:Z449ff). Es kann davon ausgegangen werden, dass ArbeitgeberInnen das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz seitens der MitarbeiterInnen ansprechen (vgl. Weinert 1998:561ff), was ihrer Ansicht nach mithilfe einer qualitätsvollen Arbeit befriedigt wird. Es wird von den befragten Vorgesetzten hinzugefügt, dass sowohl die Arbeitsquantität als auch die Arbeitsqualität unmittelbar mit dem Zufriedenheitsniveau zusammenhängen (vgl. I13:Z375f). Ein/e Vorgesetzte/r ist der Ansicht, dass ein hohes Zufriedenheitsniveau mit besseren Ergebnissen (vgl. I11:Z604) einhergeht. Im Hinblick auf die KlientInnenarbeit wird von einem / einer Vorgesetzten hinzugefügt, dass zufriedene MitarbeiterInnen eine „... *bessere Wirkung auf die Klienten [sic!] haben*“ (I11:Z586). Des Weiteren verdeutlichen die ArbeitgeberInnen, dass es für MitarbeiterInnen wichtig sei, die gewünschte Arbeitsqualität vor Augen zu haben (vgl. I12:Z449) und diese als Ziel zu definieren, um sie auch erreichen zu können (vgl. I12:Z455f).

„Im Großen und Ganzen darf das eigentlich nicht passieren, dass die Qualität darunter leidet“ (F1:Z862). Die Perspektive der MitarbeiterInnen ist in diesem Zusammenhang klar formuliert, wobei diesbezüglich zwei Zugänge aus dem Datenmaterial hervorgehen: Einerseits stimmt die geäußerte Meinung der MitarbeiterInnen mit jenem der ArbeitgeberInnen überein, wenn es darum geht, dass ein hohes Zufriedenheitsniveau mit einer Steigerung der Arbeitsqualität einhergeht. In diesem Zusammenhang erwähnen die MitarbeiterInnen: *„[Die] Klientenarbeit [sic!] ist besser, wenn man zufrieden ist, weil man etwas Anderes*

ausstrahlt, man eine andere Körpersprache hat und weil man sich besser auf die Leute einlassen kann“ (F1:Z700ff). Andererseits kann eine Unzufriedenheit mit den Vorgesetzten, nach Ansichten der ArbeitnehmerInnen, ebenso zum Gegenteil führen. Die MitarbeiterInnen berichten, dass häufig auftretende Unzufriedenheiten und ständige Konfrontationen mit der Leitung einen negativen Einfluss auf die Qualität der KlientInnen-Arbeit nehmen. Folgende Narration soll dies illustrieren: „... wenn jetzt akut irgendein Vorfall war, wo ich mich recht ärgere über den Chef und dann hab ich ein Gespräch, kann es schon sein, dass ich jetzt nicht so motiviert bin für das Gespräch ...“ (F1:Z813ff). Im Hinblick auf die Qualitätsfrage in der Sozialen Arbeit kommt ein weiterer Aspekt zum Vorschein: Für die befragten MitarbeiterInnen ist die Prozessqualität in der KlientInnenarbeit, mehr von Bedeutung als das Ergebnis selbst – „... wenn das Ergebnis passt, ist das gut; aber schöner und befriedigender ist, wenn der Prozess gut läuft“ (F1:Z722f).

Diese Inkongruenz der beiden Perspektiven kann mit den unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen begründet werden. *„Soziale Arbeit, repräsentiert durch ihre Einrichtungen, aber auch als gesellschaftliche Institution, steht unter Legitimationsdruck“ (Kannonier-Finster / Ziegler 2005:115). Demzufolge fordern öffentliche Leistungsträger abgesicherte Nachweise über ihre Effizienz, Wirksamkeit und Qualität (vgl. ebd.). Die Annahme ist begründet, dass vor allem Führungskräfte sozialarbeiterischer Einrichtungen unter diesem Druck stehen. Es kann davon ausgegangen werden, dass in diesem Zusammenhang quantitative Indikatoren wie z.B. „Delogierung abgewendet“ oder „Umzug in neue Wohnung“ festgelegt werden, um die geleistete Soziale Arbeit in Zahlen ‚messen‘ zu können. ArbeitgeberInnen sehen sich vermutlich dazu gedrängt, den Fokus auf die Statistikzahlen zu legen. Es wird vermutet, dass dies eine Notwendigkeit darstellt, um Zahlen vorweisen zu können, die die weitere Finanzierung einer Einrichtung sicherstellen.*

MitarbeiterInnen hingegen beschäftigen sich nur indirekt mit Zahlen für die Statistik. Der Fokus ihres Berufsalltages liegt in der Arbeit mit den KlientInnen. Es wird davon ausgegangen, dass diese für die MitarbeiterInnen Agierende sind, die mit ihrer Geschichte den Prozess ebenso produzieren, wie die

SozialarbeiterInnen (vgl. Kannonier-Finster / Ziegler 2005:124). Diese sind in dem Prozess der psychosozialen Versorgung involviert und haben demzufolge unterschiedliche Vorstellungen darüber, was als Erfolg zu verzeichnen ist (vgl. ebd.:120). KlientInnen definieren womöglich selbst, was nun als Erfolg zu verstehen sei und was nicht. Dies muss vermutlich nicht immer mit den festgelegten Zielen der Einrichtung korrespondieren.

4.3.6. Miteinander reden

„Interne Kommunikation schafft Kultur; sie produziert und transportiert sie.“

(Wittwer 1995:54)

Bei Unzufriedenheiten bedarf es, nach Ansicht der MitarbeiterInnen, einer Kommunikationskultur, welche das Aussprechen dieser erlaubt. Dahinter steht die Annahme, dass Unzufriedenheiten zu Frustrationen führen können, vor allem wenn keine adäquate Gesprächskultur in der Organisation besteht. Dill (1987:101) verweist dazu auf die Notwendigkeit einer Unternehmenskultur, da diese, Interaktionsprozesse zwischen den Individuen in der Organisation prägen. Hein (1990 zit. in Koch 2004:86) konstatiert, dass: *„Durch Kommunikation ... eine Gemeinschaft erschaffen und aufrecht erhalten [wird]“*. Diese Auszüge deuten darauf hin, dass eine gemeinsame Kommunikationskultur zwischen MitarbeiterInnen und ArbeitgeberInnen einerseits die Zusammenarbeit und andererseits die inneren Beziehungen einer Organisation stärken kann. Es wird davon ausgegangen, dass dadurch nicht nur die zwischenmenschliche und informelle, sondern auch die fachliche Kommunikation erleichtert wird. Knickel (1997:21) verweist in diesem Zusammenhang auf die Auswirkungen, welche eine kommunikationsfördernde Unternehmenskultur mit sich bringt. Er versteht darunter z.B. einen offenen Umgang miteinander, Einbindung von Beteiligten statt Ausgrenzung, Toleranz, Akzeptanz, Fähigkeit zur Selbstreflexion bei allen Beteiligten, sowie die Bereitschaft sich in die Probleme anderer hinein zudenken (vgl. ebd.:21). Es scheint, als seien durch Unzufriedenheitsäußerungen alle betroffenen AkteurInnen aufgefordert, miteinander zu kommunizieren. Vermutlich wird mithilfe einer Kommunikationskultur zum einen die Unzufriedenheit aushaltbarer

gemacht und zum anderen können mithilfe dieser, Lösungen zukünftig schneller gefunden werden.

ArbeitgeberInnen sehen ebenfalls die Notwendigkeit einer Kommunikationskultur - „*Kommunikationskultur finde ich ganz wesentlich, [da] sie vernetzt und ... das Netz ist der Transmitter für Wärme und Behaglichkeit*“ (I12: 461f). Es wird seitens der Vorgesetzten in diesem Zusammenhang ein geeignetes Setting erwähnt – „*für alle möglichen Themen gute Orte, wo man darüber reden kann*“ (I11:Z672). Ein/e Vorgesetzte/r erwähnt, dass sich wöchentliche Teambesprechungen dazu eignen um klientInnenbezogene Unzufriedenheiten anzusprechen. Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass bei emotionalen Unzufriedenheitsäußerungen der MitarbeiterInnen, von den ArbeitgeberInnen ein Zweiergespräch empfohlen wird. Dadurch kann aus Sicht der befragten Vorgesetzten auf Emotionen individueller eingegangen werden. Ein/e weitere/r Vorgesetzte/r teilt die Ansicht, dass wöchentliche Teambesprechungen ein falscher Ort sind, um Unzufriedenheiten zu besprechen und verweist auf die Supervision als Unterstützung. Grundsätzlich wird bei Spannungen oder Unzufriedenheiten von den DienstgeberInnen die Supervision als Reserveeinrichtung (vgl. I13:Z118) empfohlen, mit der ein gezielter Umgang erfolgen kann. Folgende Sequenz eines / einer Vorgesetzten verdeutlicht dies: „*... also man braucht eine Form, um die Unzufriedenheit zu äußern und das ist sehr wichtig, dass es ... eine Form gibt damit die Unzufriedenheit nicht dauernd und dazwischen aufpoppt, das stört die Leute hier*“ (I11:Z223ff).

Die befragten ArbeitgeberInnen betonen die Notwendigkeit einer transparenten Kommunikation im Umgang mit Unzufriedenheiten seitens der MitarbeiterInnen. Ein/e Vorgesetzte/r spricht hinsichtlich dessen von den eigenen Erfahrungen mit einer transparenten Umgangsweise: „*... kann man das transparent machen warum es nicht geht. Ich habe das Gefühl, dass man das auch gut versteht*“ (I12:Z407ff). Es wird seitens der ArbeitgeberInnen angesprochen, dass durch Transparenz manche Entscheidungen nachvollziehbar gemacht und demnach von MitarbeiterInnen akzeptiert werden können. Stahl (2002:38) weist daraufhin, dass innerhalb eines hierarchisch-strukturierten Systems die

Möglichkeit besteht, dass „von oben“ Vorgegebenes Auswirkungen auf den Gruppenprozess haben kann. Es wird dabei erwähnt, dass die Gruppe diese bei ihrer Selbstorganisation berücksichtigen muss, ohne sie selbst gewählt zu haben bzw. sie einfach abwählen zu können (vgl. ebd.). Es kann davon ausgegangen werden, dass Unzufriedenheit entstehen kann, wenn MitarbeiterInnen vor etwas Vorgegebenes gestellt werden, ohne die Gründe dafür zu kennen. Würden die Beweggründe der ArbeitgeberInnen (z.B. nicht überwindbare strukturelle Rahmenbedingungen) offengelegt werden, wäre es für MitarbeiterInnen möglich, diese nachzuvollziehen, was einer diesbezüglichen Unzufriedenheit entgegen wirken kann. In diesem Zusammenhang verweist die Literatur auf die Notwendigkeit, sämtliche Abläufe, Inhalte, Entscheidungen, etc. transparent – also für die MitarbeiterInnen zugänglich – zu machen (vgl. ebd.:40).

Sowohl MitarbeiterInnen als auch ArbeitgeberInnen weisen auf die Notwendigkeit einer Kommunikationskultur hin, denn wenn etwas nicht angesprochen werden kann, „*wird alles nur noch schlimmer*“ (I11:Z345) und „*Ja es ist gut wenn es raus kommt. Gut wenn es gesagt ist*“ (I12:Z553). Der Kulturtheorie von Schein (1985 zit. in Kirchler 2005:156ff) zufolge wird eine Organisationskultur, welche Organisationskommunikation miteinschließt, von den sozialen Prinzipien, Werten und Normen der Organisation getragen. Es wird hinzugefügt, dass eine solche Kultur von sozialen Interaktionen der Mitglieder einer Organisation entwickelt und geformt wird - die Durchsetzung jedoch der Führungskraft obliegt (vgl. ebd.:161). In diesem Zusammenhang spricht er von einer gemeinsamen Sprache (vgl. ebd.:161), die entwickelt werden soll, denn eine Sozialisierung am Arbeitsplatz hat das Ziel, die Person in das soziale Gefüge der Organisation zu integrieren (vgl. ebd.:162). Koch (2004:85) konstatiert in diesem Zusammenhang, dass eine Unternehmenskultur die kulturelle Identität konstituiert und das Wir-Gefühl stärkt. Dieser Auszug soll verdeutlichen, welche Bedeutung einer Kommunikationskultur beigemessen werden sollte. Es kann angenommen werden, dass hinter Unzufriedenheitsäußerungen seitens der MitarbeiterInnen das Bedürfnis nach einer adäquaten Kommunikation mit den ArbeitgeberInnen steht. Das Datenmaterial begründet die Annahme, dass eine adäquate

Kommunikationskultur zwischen MitarbeiterInnen und deren Vorgesetzten mit einer Erleichterung des Berufsalltages einhergeht. Dadurch könnte es ‚informelle Richtlinien‘ geben, wann und wie Unzufriedenheiten thematisiert und gleichzeitig bearbeitet werden können.

In diesem Zusammenhang gehen aus dem Datenmaterial weitere ‚Gesprächskulturen‘ hervor, die sich im Zuge der Auswertung ergeben haben:

4.3.6.1. Konflikt-Kultur

Eine anhaltende MitarbeiterInnen-Unzufriedenheit bringt, den befragten ArbeitnehmerInnen zufolge, das Entstehen einer offenen Konfliktkultur mit sich.

*„Die Königin [Anm.: MitarbeiterIn] schimpft ihn [Anm.: Vorgesetzte/n] Saubär.“
(M2:Z33)*

Diese Narration zeigt eine mögliche Strategie der MitarbeiterInnen, welche erlaubt, die Unzufriedenheit mithilfe eines offenen Umgangs auszudrücken und trotzdem auf der fachlichen Ebene weiterarbeiten zu können. Durch diese Strategie können MitarbeiterInnen scheinbar wieder zu einem Zufriedenheitsniveau gelangen, auch wenn das ‚Kernproblem‘ der Unzufriedenheit nicht gelöst werden kann. ArbeitgeberInnen erwähnen diesen Aspekt nicht, wobei dies vermutlich auf die hierarchische Positionierung zurückgeführt werden kann. Es scheint, dass es für Vorgesetzte nicht notwendig ist, sich bewusst mit einer Konfliktkultur auseinander zu setzen, da sie nur zu gewissen Zeitpunkten (z.B. Teambesprechungen) mit der Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen konfrontiert sind.

4.3.6.2. Lob-Kultur

„Hin und wieder ist ein Lob fein“ (F1:Z988) – diese Sequenz illustriert das Bedürfnis der MitarbeiterInnen nach Lob von den ArbeitgeberInnen. Die Auswertung hat ergeben, dass durch die Äußerung einer MitarbeiterInnen-Unzufriedenheit eine Lobkultur vom Vorgesetzten gefordert wird. Ein/e ProbandIn äußert in diesem Zusammenhang: *„... wenn ein Lob ganz ehrlich gemeint ist, dann sollte man es auch ruhig sagen. Wenn es eine Schmeichelei*

ist und unehrlich rüber kommt, dann sollte man es sich lieber sparen.“ (F1:Z992ff). Die Annahme ist begründet, dass es für MitarbeiterInnen von Bedeutung ist, Anerkennung für ihre beruflichen Leistungen zu erhalten, wobei die Ehrlichkeit des / der Vorgesetzten hierbei im Vordergrund steht. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses Bedürfnis mit der Selbstwirksamkeitstheorie Banduras (1997 zit. in Gerrig / Zimbardo 2007:528) begründet werden kann: Diese besagt, dass das Gefühl der Selbstwirksamkeit die Wahrnehmung, die Motivation und die Leistung in unterschiedlicher Weise beeinflusst. Selbstwirksamkeitsurteile können somit beeinflussen, wie viel Anstrengung aufgewendet und wie schnell aufgegeben wird (vgl. ebd.:529). Es scheint, als stellt eine Lobkultur eine wesentliche Komponente im Berufsalltag dar, da MitarbeiterInnen dadurch auch in schwierigen Situationen motiviert sind, Lösungen zu erarbeiten.

Hinsichtlich dieser geforderten Lobkultur seitens der MitarbeiterInnen stehen die ArbeitgeberInnen diesem Aspekt ambivalent gegenüber. Während ein/e ArbeitgeberIn Lob an die MitarbeiterInnen sowohl im Einzelgespräch als auch im Team ausdrückt (vgl. I12:Z238), verzichtet ein/e andere/r Vorgesetzte/r gänzlich darauf (vgl. I11:Z371). Begründet wird dies mit folgender Narration: *„Lob und Tadel sind Beurteilungen und das will ich eigentlich nicht“* (I11:Z371). Des Weiteren merkt ein/e ArbeitgeberIn an: *„... Zufriedenheit, ... da geh ich nicht davon aus, dass man das dauernd sagt, sondern dass man es spürt“* (I13:Z254). Es wird hierbei auf freundschaftliche Beziehungen außerhalb des Arbeitsverhältnisses angespielt, womit durch kleine Aufmerksamkeiten (z.B. gemeinsames Frühstück) Lob und Anerkennung ausgedrückt werden (vgl. I13:Z256ff). Gellert / Nowak (2004:58) kritisieren dies, da ihrer Ansicht nach eine Feedbackkultur, in der die Regel herrscht, dass fehlende Kritik gleichbedeutend mit Lob ist, soziale Angst fördert. Diese Angst könnte wiederum Unzufriedenheiten seitens der MitarbeiterInnen hervorrufen. Eine weitere Strategie seitens der DienstgeberInnen, wie mit einer Lobkultur umgegangen werden kann, ist, dass zu Beginn einer Teambesprechung jede/r MitarbeiterIn über positive Geschehnisse der letzten Woche berichtet, wodurch jedoch die KlientInnen und nicht die SozialarbeiterInnen, in den Fokus rücken sollen (vgl. I11:Z358).

4.3.6.3. Feedback-Kultur

Aus der Auswertung geht hervor, dass gegenseitiges Feedback zwischen ArbeitgeberInnen und MitarbeiterInnen zur Regulierung bzw. Stabilisierung eines bestehenden (Un-)Zufriedenheitsniveaus beiträgt. Hinsichtlich dessen sind ArbeitgeberInnen der Ansicht, dass MitarbeiterInnen dadurch die Möglichkeit haben, auch ein unangenehmes bzw. negatives Feedback zu kommunizieren, solange dies in wertschätzender Art und Weise erfolgt. Welcher Bedeutung MitarbeiterInnen einer Feedback-Kultur beimessen wird im Unterkapitel 4.1.5.1 „Entwicklung der / des Einzelnen“ näher ausgeführt. Fengler (1998:144) weist darauf hin, dass ein Feedback-Verfahren nur so gut ist, wie derjenige der es einführt und in seiner Person vorlebt. Er teilt ebenso die Ansicht, dass Feedback als Intervention verstanden werden kann, zur Klärung von Beziehungen beiträgt und neue Handlungsimpulse hervorbringt (vgl. ebd.:142). Es scheint regelmäßiges Feedback als angebracht zu sein, wenn dieses adäquat eingesetzt wird. Es ist anzunehmen, dass dadurch die Arbeitsbeziehung zwischen MitarbeiterInnen und ArbeitgeberInnen geklärt werden kann, was wiederum Unsicherheiten und somit auch möglichen Unzufriedenheiten entgegen wirkt. Es sollte angemerkt werden, dass es einer Regelmäßigkeit bedarf oder zumindest sollte ein erforderlicher Rahmen gegeben sein, in welchem sowohl persönliches als auch fachliches Feedback Platz finden kann. Kluger / DeNisi (1998 zit. in Kirchler 2005:370) sind der Ansicht, dass ein konkretes Feedback eine Leistungseffizienz seitens der MitarbeiterInnen mit sich bringt und betonen die Notwendigkeit regelmäßiger Rückmeldungen. Sie konstatieren, dass Feedback entweder dazu führen kann, dass MitarbeiterInnen die Aufgaben, Aufgabendetails und die Leistung beachten, oder die Aufmerksamkeit auf das Selbst gelenkt wird (vgl. ebd.:369). Im Hinblick darauf kann gesagt werden, dass Feedback ein bedeutendes Instrument zur MitarbeiterInnen-Führung darstellen kann, da dadurch bereits viele Unzufriedenheiten thematisiert und angesprochen werden können. Auch die Ergebnisse eines HR-Reports zeigen, dass 71 Prozent aller 665 befragten Personen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz, es als Hauptaufgabe einer Führungskraft erachten, eine Feedbackkultur zu etablieren (vgl. Hays 2014:10).

4.3.6.4. Jammer-Kultur

Sollte es für MitarbeiterInnen nicht möglich sein, eine Kommunikations- bzw. Konfliktkultur zu initiieren, scheint es für sie von Bedeutung zu sein eine Jammerkultur innerhalb des Teams zu schaffen. Diese ermöglicht es, die empfundenen Frustrationen auszusprechen und miteinander zu teilen. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Strategie ein Gefühl der Zusammengehörigkeit fördert, was wiederum eine Solidarisierung innerhalb des Teams zum Ziel haben kann. Diese Annahme bestätigen die befragten ProbandInnen, da sie eine Notwendigkeit in einer Jammerkultur sehen, da sie der Psychohygiene dient (vgl. F1:Z875). Königswieser (2008:71) fügt dem hinzu, dass „tratschen“ oder in diesem Fall auch „jammern“ eine Reflexionsfunktion erfüllen kann. Es scheint, als spiegle sich das Bedürfnis nach einer fachlichen Reflexion (z.B. Fallreflexion) auch bei organisationsbezogenen Themen (z.B. Strukturreflexion) wieder. Dadurch werden vermutlich mitunter zwischenmenschliche Beziehungen, hierarchische Ebenen oder Abläufe kritisch betrachtet und es wird sich untereinander ausgetauscht. Neben diesen positiven werden auch negative Aspekte der Jammerkultur betont. Die befragten MitarbeiterInnen erwähnen, dass es zu einem Dauerzustand werden kann, wobei nur aufgrund einer Gewohnheit gejammert wird, ohne daraus ein genaues Bedürfnis formulieren zu können (vgl. F1:Z890ff). Handelt es sich jedoch um einen Mechanismus, wonach es einem besser geht – im Sinne der Psychohygiene - dann wird eine Jammerkultur nach Ansichten der MitarbeiterInnen in jedem Team benötigt. Auch wenn daraus keine Lösung resultieren sollte.

„... wenn ich merk dass einer zum Jammern anfängt, bin ich sehr schnell dabei es zu unterbrechen, weil ich das nicht möchte.“ (I11:Z712f). Diese Narration verdeutlicht die Meinung der ArbeitgeberInnen, wobei alle Befragten auf einer Leitungsebene, eine ähnliche Meinung vertreten. Ein/e ArbeitgeberIn erwähnt in diesem Kontext die Sinnlosigkeit von Jammern, da diese Strategie keine Lösungen hervor bringt. Es ist von Bedeutung, Lösungsansätze zu suchen, was mitunter durch Jammern nicht erzielt werden kann – *„... jammern tut man dann, wenn man sich nicht wirklich helfen kann, und keinen Lösungsansatz sieht“ (I13:Z434).* Die ArbeitgeberInnen scheinen bemüht, Jammern in jeder Art und

Weise von der Organisation fern zu halten. Im Gegensatz zu den MitarbeiterInnen, die die Solidarisierung innerhalb des Teams als positiven Aspekt erwähnen, verdeutlicht ein/e ArbeitgeberIn: „... *das Schlimme ist am Jammern, wenn du jammerst, hörst du dir selber zu und verstärkst dich im Jammern*“ (I11:Z715). Nichtsdestotrotz wird von den befragten ArbeitgeberInnen der Psychohygiene-Aspekt gesehen, wobei dieser hauptsächlich in der Supervision stattfinden soll. Alle befragten ArbeitgeberInnen sind der Ansicht, dass eine Jammerkultur außerhalb der Supervision nichts Positives mit sich bringt, sondern die weiteren Handlungsmöglichkeiten hemmt. Es wird seitens der Leitung das Thema zu benennen akzeptiert, wonach jedoch der Fokus auf die weitere Herangehensweise gelegt werden soll. Ein/e ArbeitgeberIn betont in diesem Zusammenhang, dass ohne diese Einstellung keine Bewegung und somit auch keine Veränderung zustande kommen kann. Ebenfalls vermuten die ArbeitgeberInnen, dass „... *die Kollegen [sic!] sagen, sie haben genug Probleme mit den unzufriedenen [KlientInnen], da braucht man nicht noch einen Mitarbeiter [sic!] der auch jammert die ganze Zeit*“ (I11:Z214).

Es scheint, als begegnen ArbeitgeberInnen dem Jammern von MitarbeiterInnen mit einem Widerstand, was darauf zurückgeführt werden kann, dass das Wort „Jammern“ bereits negativ besetzt sein könnte. Es wird angenommen, dass ArbeitgeberInnen die Befürchtung haben, dass dies instrumentalisiert und als dauerhafte Bewältigungsstrategie angewendet wird, was keine Lösungen hervor bringen könnte. Es scheint, als wären für ArbeitgeberInnen Lösungsstrategien essentiell, um Unzufriedenheit bzw. Problemlagen entgegen zu treten. Nichtsdestotrotz kann angenommen werden, dass für den Prozess vom Entstehen der Unzufriedenheit bis hin zur Lösung, eine Jammerkultur ebenfalls ein geeignetes Instrument zur Strategieentwicklung sein kann, insofern dies zu keinem dauerhaften Zustand wird. Vermutlich könnte man diese „Jammerkultur“ auch mit „Reflexionskultur“ oder „Psychohygiene-Kultur“ benennen, um vermeintliche negative Assoziationen zu vermeiden.

4.3.7. Umgang mit KlientInnen

Die befragten ArbeitgeberInnen sehen den Vorteil in zufriedenen MitarbeiterInnen darin, dass dadurch eine kontinuierliche und langfristige Betreuung bei KlientInnen stattfindet. Mit dieser Konstanz gehen wichtige Faktoren einher, welche sowohl für die KlientInnen als auch für die MitarbeiterInnen von Bedeutung sind. Es wird von „*extrem wertvoll für den Gast [bzw. KlientIn]*“ (I11:Z164) gesprochen, da langjährige MitarbeiterInnen sowohl das Wissen über strukturelle und organisationsbezogene Abläufe, als auch Erfahrungswerte haben, die in der Arbeit mit KlientInnen wertvoll sind. Auch „*persönliche Erinnerungen*“ (I11:Z163) können aufgrund „*langdienender MitarbeiterInnen*“ (vgl. I11:Z151) gemeinsam mit den KlientInnen geteilt werden, was wiederum zu einer Vertrauensbasis und somit zu einem leichteren KlientInnen-Zugang führt. Ein/e ArbeitgeberIn ist der Ansicht, dass die Verantwortung dem / der Vorgesetzten obliegt, dass MitarbeiterInnen „*mit dem Anderen möglichst wenig gestört werden*“ (I11:Z63), damit sie sich ausschließlich auf die KlientInnen-Arbeit konzentrieren können. Vorgesetzte scheinen diesbezüglich bemüht, den MitarbeiterInnen zu vermitteln, dass sie eine Unterstützung für diese darstellen.

Als weitere Strategie, damit die KlientInnen im Zentrum der Erwerbsarbeit bleiben, wird die Förderung der individuellen Begabungen der MitarbeiterInnen angesprochen – „*dass meine Mitarbeiter [sic!] ihre Begabungen an ihrem Arbeitsplatz auch gut einsetzen können*“ (I11:Z90). Hinsichtlich dessen betonen die befragten ArbeitgeberInnen, dass sie dafür auch die finanziellen Ressourcen zur Verfügung stellen würden (z.B. zusätzliche Freizeitgestaltung mit den KlientInnen). Begründet wird dies seitens der Vorgesetzten damit, dass MitarbeiterInnen, die lange in der Einrichtung arbeiten, für die ArbeitgeberInnen eine finanzielle Ersparnis und eine Minderung des organisatorischen Aufwandes (z.B. Suchen eines / einer neuen Mitarbeiters / Mitarbeiterin) darstellen. In diesem Zusammenhang haben die Vorgesetzten auch das Augenmerk auf die KlientInnen gelegt - „*... den Gästen [bzw. KlientInnen] tut es ja auch gut ...*“ (I11:Z101).

Im Zuge der Datenerhebung wurden KlientInnen im Zusammenhang mit dem Zufriedenheitsniveau der MitarbeiterInnen nur in folgendem Auszug genannt:

„Die Fabelwesen [Anm.: SozialarbeiterInnen] müssen immerwährend vom Märchenschloss [Anm.: Büro] ausschwärmen, um zu versuchen die Kobolde [Anm.: KlientInnen], wie vom hohen Märchenrat [Anm.: FördergeberInnen] vorgegeben, auf den ‚rechten‘ Weg zu führen.“ (M1:Z25ff)

MitarbeiterInnen sehen eine ‚gute KlientInnenarbeit‘ nicht als Funktion von Zufriedenheit, da sie diese vermutlich als Bestandteil ihres Berufsalltages sehen. Dies bestätigt auch die Literatur wieder, in welcher Merchel (2004:79) die MitarbeiterInnen-KlientInnen-Relation als Kern der organisatorischen Aktivität in der Sozialen Arbeit beschreibt. Es wird davon ausgegangen, dass die Bedingungen, unter welchen SozialarbeiterInnen arbeiten (z.B. Vorgaben der FördergeberInnen), einen höheren Einfluss auf das Zufriedenheitsniveau haben, als die Arbeit mit den KlientInnen. Folgende Zitate sollen diese Annahme verdeutlichen: „... so glaub ich, dass wenn die Umstände nicht passen, dass man unzufriedener ist, als mit den KlientInnen“ (F1:Z1012f), „Die Arbeit mit den KlientInnen ist Basisarbeit“ (F1:Z1007). Dies hebt womöglich die Bedeutung von Rahmenbedingungen einer Organisation hervor, wobei Erfolge mit KlientInnen dazu verhelfen, über diese genannten Umstände hinwegzusehen – „... wenn ich kleine Erfolge mit Klienten [sic!] habe, dann kann das über andere Umstände hinwegtrösten, die nicht passen“ (F1:Z1018ff). Dieser Auszug begründet die Annahme, dass die KlientInnenarbeit als tatsächlicher Bestandteil des Erwerbsarbeitsalltages zählt und das Zufriedenheitsniveau nur in geringem Maße beeinflusst.

4.3.8. Teamzusammenhalt und -solidarisierung

„Wir sind einfach eine Mauer geworden, wo wir am gleichen Strang ziehen“ (F1:Z250)

Die einleitende Sequenz soll verdeutlichen, dass durch Unzufriedenheit mit dem / der Vorgesetzten bzw. mit teamexternen Faktoren (z.B. Ämter, Behörden, etc.) eine Stärkung des Teamzusammenhaltes entsteht. Lackner (2008:87) bestätigt

dies, indem sie darauf hinweist, dass der innere Zusammenhalt eines Teams, bei Störungen von außen an Bedeutung gewinnt. Druck von außen kann also bewirken, dass sich die Geschlossenheit der Gruppe nach innen verstärkt (vgl. ebd.). Nach Ansicht der MitarbeiterInnen trägt dies einerseits zu einem intensiveren informellen Austausch bei und kann andererseits die inneren Beziehungen des Teams stärken (z.B. gegenseitige Unterstützung wenn es jemandem im Team nicht gut geht) – *„In der Arbeit hat es uns irgendwie enger zusammen gebracht, unsere Unzufriedenheit“* (F1:Z255). Die Hawthorne Studie (Mayo 1933, Roethlisberger / Dickson 1939 zit. in Kirchler et al. 2004:59f) kamen zu den Ergebnissen, dass gute soziale Beziehungen zu einer verbesserten Arbeitsleistung und gleichzeitig zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit führen. Dieser fachliche Austausch kann dahingehend verstanden werden, dass adäquate Lösungsstrategien innerhalb des Teams gefunden und keine externen Personen miteinbezogen werden. Dies deutet darauf hin, dass mithilfe des Mechanismus der Solidarisierung mit Unzufriedenheiten leichter umgegangen werden kann und diese gleichzeitig kompensiert werden können. Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass es von Bedeutung ist, dass alle Teammitglieder denselben Standpunkt vertreten, da dies sonst zu Konflikten führt – *„wenn einer hinterm Chef steht und die anderen nicht, dann kann das schon schwierig werden“* (F1:Z232ff). Des Weiteren werden durch die Solidarisierung des Teams einzelne Mitglieder entlastet, da vermutlich die Last der Unzufriedenheit gemeinsam wahrgenommen und getragen wird. Die Annahme ist begründet, dass im Sinne der Teamsolidarisierung alle beteiligten MitarbeiterInnen ein gemeinsames Ziel verfolgen.

Folgende Narration verdeutlicht einen Solidarisierungsmechanismus, welcher dabei hilft, Unzufriedenheiten mit dem Vorgesetzten gemeinsam entgegen zu treten.

„Das listige Rumpelstilzchen [Anm.: Vorgesetzte/r] tobt mitunter, weil zu klein geraten, doch wir Fabelwesen [Anm.: SozialarbeiterInnen] lehnen uns zurück und lächeln - aufgrund unserer mystischen Kräfte sind wir wandelbar“.

(M1:Z30ff)

Dieser Mechanismus entspricht auch den Beobachtungen der ArbeitgeberInnen. Diese vertreten die Ansicht, dass keine Bewegung entsteht und man auch kein Gehör findet, wenn MitarbeiterInnen-Unzufriedenheiten nicht als Teammeinung kommuniziert werden. Ein/e ArbeitgeberIn meint, dass Unzufriedenheitsäußerungen von einzelnen MitarbeiterInnen weniger Beachtung geschenkt wird, als einer Teamunzufriedenheit. Folgende Narration soll dies illustrieren: „... stärker werden in seiner Unzufriedenheit bis man endlich Gehör findet ...“ (I12:Z207). Ein/e Vorgesetzte/r fügt hinzu, dass Unzufriedenheiten im Team sofort spürbar werden und betont dabei die Notwendigkeit des Handelns in einer solchen Situation (z.B. Einzelgespräche). Es wird ebenfalls erwähnt, dass MitarbeiterInnen durch eine Teamsolidarisierung das Gefühl von Partizipation haben könnten – „dass man denkt, wir gemeinsam machen das“ (I12:Z220f). Nach Scheu / Atrata (2013:266) kann Partizipation die Ausweitung des eigenen Horizonts bedeuten. Sie sind der Meinung, dass Menschen dann nicht mehr im eigenen Nahraum, sondern in einem größeren Raum handeln (vgl. ebd.).

4.3.9. Veränderung der Rollen innerhalb und außerhalb des Teams

Das Datenmaterial lässt die Erkenntnis zu, dass es für MitarbeiterInnen essentieller ist, sich im Team zu verstehen, als mit dem / der Vorgesetzten. Folgende Narrationen sollen dies illustrieren: „Für mich ist es oberste Prämisse, dass man sich mit den Arbeitskollegen [sic!] versteht – das ist viel wichtiger als mit dem Chef“ (F1:Z307ff) und „... wenn wir nicht zusammenarbeiten könnten, das wäre ein Drama – das wäre sicher ein Kündigungsgrund“ (F1:Z293f). Eine mögliche Erklärung dafür, findet sich in der Literatur wieder, welche die Gruppe als soziales System beschreibt, welches in sich geschlossen ist und dadurch eine Gruppenidentität entwickelt (vgl. Lackner 2008:87). Mit der Entwicklung dieser wird das Gruppeneigene vertrauter und das Gruppenäußere fremder (vgl. ebd.).

Eine diesbezügliche Funktion, bei Unzufriedenheiten mit teamexternen Faktoren ist eine Neuformation der Teamstrukturen. Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass bei MitarbeiterInnen-Unzufriedenheit unausgesprochen ein Teammitglied die Rolle „des Führers [sic!]“ (Metzinger 1999:30) übernimmt. Es

kann davon ausgegangen werden, dass diese Rolle dazu verwendet wird, eine/n indirekte/n VertreterIn darzustellen, welche/r die Rechte und Bedürfnisse dem / der Vorgesetzten mitteilt und mit ihm / ihr für das gesamte Team aushandelt. Die begründete Annahme lautet, dass sich die Aufmerksamkeit der Gruppe auf die Person konzentriert, welche häufig die richtige Antwort besitzt (vgl. Crott 1979:112). Dadurch erlangt sie vermutlich einen ExpertInnenstatus und bestimmt so das Niveau der Gruppe in stärkerem Maße als andere Gruppenmitglieder (vgl. ebd.). Vermutlich kann mithilfe dieser Strategie ein Gruppenmitglied nicht nur das allgemeine (Leistungs-)Niveau der Gruppe, sondern auch das Zufriedenheitsniveau beeinflussen und ggf. erhöhen. Dieses Phänomen entsteht wahrscheinlich dann, wenn ein/e Vorgesetzte/r nach Ansichten der MitarbeiterInnen seine / ihre Rolle als Vorgesetzte/r vernachlässigt und eine Lücke im Team kompensiert werden soll.

Des Weiteren geht aus dem Datenmaterial hervor, dass alle befragten MitarbeiterInnen eine Rolle definieren, wer als „teamexternes Feindbild“ gilt (z.B. Vorgesetzte/r, Ämter, Behörden, KlientInnen, etc.). Metzinger (1999:31) bestätigt dieses Phänomen, indem er darauf hinweist, dass sich in jeder Gruppe die Rolle des Außenseiters / der Außenseiterin (z.B. schwarzes Schaf oder Sündenbock) herausbildet. Er fügt dem hinzu, dass sich meist die Person mit dieser Rolleneigenschaft nicht am Gruppengeschehen beteiligt oder sich unter anderem nicht an die Gruppennormen anpasst (vgl. ebd.). Auch wenn Ämter, Behörden, KlientInnen nicht dem Kern-Team angehören, werden sie vermutlich trotzdem als KooperationspartnerInnen im Berufsalltag angesehen, wodurch diesen ebenso eine Rolle zugeschrieben wird. Es scheint, dass es für ein Team, welches mit Unzufriedenheiten konfrontiert ist, eine Notwendigkeit darstellt, eine externe AußenseiterInnenrolle gemeinsam zu definieren. Dadurch kann eine Stärkung innerhalb des Teams mithilfe der bereits angesprochenen Solidarisierung erfolgen. Durch die Auslagerung, ist es vermutlich möglich, sämtliche Störungen des Berufsalltages auszublenden und sich dadurch auf die gegenständliche Tätigkeit – die KlientInnenarbeit– zu konzentrieren.

Folgende Sequenz aus dem von SozialarbeiterInnen erstellten Märchen, soll zeigen, dass es für MitarbeiterInnen von Bedeutung ist, ein gemeinsames Feindbild zu definieren:

„Jedoch: Der Vogel [Anm.: MitarbeiterIn] tut sich mit dem Hasen [Anm.: MitarbeiterIn] zusammen, legt ein Osterei und der Hase [Anm.: MitarbeiterIn] brütet es aus. Heraus kommt ein Basilisk [Anm.: Feindbild]!“ (M2:Z41ff)

Im Zuge des Märchens wird deutlich, dass der Basilisk ‚vernichtet‘ werden muss, um die MitarbeiterIn aus ihrer misslichen Lage zu befreien (genauere Darstellung und Rollendefinition befindet sich im Anhang 5 / Märchen 2). Die Auswertung hat ergeben, dass Teammitglieder ein externes Feindbild definieren, welches es gilt, ‚gemeinsam zu besiegen‘, damit die MitarbeiterInnen wieder zu einem Zufriedenheitsniveau gelangen können.

Die befragten ArbeitgeberInnen erwähnen, dass dieser Mechanismus, ein „teamexternes Feindbild“ zu definieren, auch ihren Beobachtungen entspricht und einen „ursprünglichen Reflex“ (I11:Z252) darstellt. Es wird seitens der Vorgesetzten hinzugefügt, dass sie es nicht als eine geeignete Strategie des Berufsalltages empfinden, denn „so einfach ist die Welt nicht“ (I11:Z254). Des Weiteren wird hinzugefügt, dass es sich gleichzeitig um einen „primitiven Reflex“ (I13:Z130) handelt und dass dieser schnellstmöglich aufgelöst werden sollte, sobald man es bemerkt. Die ArbeitgeberInnen weisen darauf hin, dass Vorgesetzte dadurch isoliert werden, womit ihrer Ansicht nach die Qualität der Sozialarbeit in Mitleidenschaft gezogen wird und da dadurch Führung nicht mehr möglich ist – „ich glaube, dass das eher lähmend und demotivierend ist, wenn man mit dem Vorgesetzten [sic!] nicht kann“ (I12:Z221f). Ein/e andere/r Vorgesetzte/r meint dazu: „So arbeiten eigentlich unsere Klienten [sic!], mit Beschuldigungen. So wollen wir nicht arbeiten“ (I11:Z278f).

Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Diskrepanz der beiden Perspektiven, mit der angesprochenen befürchteten Isolation der ArbeitgeberInnen zu erklären ist. Stellt der / die Vorgesetzte ein Feindbild für das Team dar, erhält er / sie vermutlich dadurch eine negativ besetzte Rolle.

Aufgrund dessen kann angenommen werden, dass MitarbeiterInnen dazu tendieren, ihre ArbeitgeberInnen seltener miteinzubeziehen (z.B. bei Lösungsstrategien, teamdynamische Prozesse), um sich dadurch im Team nach innen orientieren zu können. Die begründete Annahme lautet, dass es sich um keinen bewussten Reflex seitens der MitarbeiterInnen handelt, sondern dies durch den darauffolgenden Team-Zusammenhalt eine Erleichterung im Berufsalltag darstellen kann. Es scheint, als empfänden die betroffenen Vorgesetzten diesen Reflex selbst als Nachteil, wobei darin auch ein Vorteil für alle AkteurInnen gesehen werden kann. Durch die Innenorientierung der Teammitglieder könnte die Autonomie und Selbstständigkeit der MitarbeiterInnen gefördert werden, was wiederum positive Konsequenzen für den / die Vorgesetzte/n haben kann. Vermutlich werden vom Team definierte „Feindbilder“ nur dann einbezogen, wenn es erforderlich ist, was wiederum bedeutet, dass selbstständig Lösungen gefunden werden. Dies kann ebenso dazu führen, altbewährte Arbeitsabläufe zu überdenken und dadurch kreative Lösungsstrategien zu entwickeln. Lippmann (1932 zit. in Kirchler et al. 2004:37) fügt dem hinzu, dass ArbeitnehmerInnen nur dann Freude in der Arbeit erleben können, wenn sie autonome Entscheidungen treffen können. Weinert (1998:561) plädiert darauf, dass eine Weiterentwicklung nur dann möglich ist, wenn autonome Entscheidungen getroffen werden können. Des Weiteren stellen Selbstverwirklichung und Autonomie wichtige Motivationsquellen für die Arbeit dar (vgl. Kirchler 2005:96). Somit kann gesagt werden, dass zwar die Rolle eines Außenseiters für ArbeitgeberInnen eine unangenehme darstellt, nichtsdestotrotz ebenso positive Aspekte mit sich bringen kann. Dies wiederum kann sowohl zum Zufriedenheitsniveau der MitarbeiterInnen, als auch zu jenem der ArbeitgeberInnen beitragen.

4.3.10. Teamreflexion

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass eine MitarbeiterInnen-Unzufriedenheit sowohl einen Selbst-, als auch Teamreflexionsprozess⁴⁰ auslöst. Es kann angenommen werden, dass erst mit einer Krise bzw. Unzufriedenheit die Reflexion beginnt, da aufgrund eines routinierten

⁴⁰ Die Definition von Reflexion findet sich unter Punkt 4.2.1.5. „Regelmäßige Fall-Reflexion“ wieder.

Berufsalltages womöglich weniger reflektiert wird. Für Königswieser (2008:70) sind Gruppendynamische Prozesse eines der geeignetsten Angebote, um die eigene Reflexionsfähigkeit zu entwickeln bzw. zu erhöhen. Aus dem Auswertungsverfahren geht hervor, dass durch intensive Reflexionsprozesse, aufgrund von zuvor entstandenen Unzufriedenheiten die Stärken und Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder bewusst gemacht und gestärkt werden konnten. Königswieser (2008:76) bestätigt dies mit folgendem Auszug: *„Reflexion ... hebt implizites Wissen“*. Dies wiederum kann die soziale Kompetenz aller Beteiligten fördern (vgl. ebd.:77).

„Der Nussbaum [Anm.: MitarbeiterIn] weiß, dass man den Basilisk [Anm.: Feindbild] mit Drachentränen unschädlich machen kann. Er flüstert es dem Eichhörnchen [Anm.: PraktikantIn]. Dieses telefoniert mit dem abwesenden Drachen [Anm.: MitarbeiterIn]. Der Drache schickt per E-Mail ein paar Tränen. Der Hase [Anm.: MitarbeiterIn] jedoch, furchtsam von Natur aus, zittert wie ein Lamperlschweif. Dabei versteckt er sich hinter dem Baum. Dieser lässt plötzlich alle Nüsse fallen und verschüttet den Hasen geradezu.“ (M2:Z47ff)

Diese Sequenz soll zeigen, wie MitarbeiterInnen im Falle einer eintretenden Krise ihre eigenen Kompetenzen und Stärken reflektieren und auch einsetzen, so dass sie gemeinsam eine Lösung finden können. Des Weiteren geht aus dem Datenmaterial hervor, dass aufgrund der Reflexionsprozesse MitarbeiterInnen die Gelegenheit haben, die eigenen Gefühle und Bedürfnisse besser zu erkennen -. *„Wieder einmal hinzuschauen, zu reflektieren, auf sich selbst zu schauen, was das mit einem selber macht“ (F1:Z312ff)*. Dadurch wird den ArbeitnehmerInnen zufolge eine selbstständige Verbesserung der Situation herbeigeführt. Kirchler (2005:570) vertritt die Ansicht, dass in komplexen Situationen Gruppen effektivere Entscheidungen treffen können, als Individuen. Nichtsdestotrotz wird darauf hingewiesen, dass Gruppen dazu neigen, riskantere Entscheidungen zu treffen (vgl. ebd.:573), was wiederum das Hinzuziehen des Vorgesetzten, als objektive/n AkteurIn befürworten würde. Es scheint jedoch, als stelle diese Strategie eine Erleichterung für die befragten MitarbeiterInnen dar, wodurch der persönliche Horizont erweitert, eine fachliche

Weiterentwicklung erfolgen und damit eine neue Arbeitsmotivation einhergehen kann.

Die befragten ArbeitgeberInnen erwähnen ebenfalls den Aspekt der Reflexion als Funktion von MitarbeiterInnen-Unzufriedenheit, betonen dabei jedoch die eigene. Es geht darum, dass es hinsichtlich dieser Art von Unzufriedenheit eine Reflexionsmöglichkeit für die Leitungspersonen geben sollte (vgl. I12:Z580). Dies wird mit der Erforderlichkeit begründet, reflektiert zu sein, damit es zu keinen falschen Interpretationen und Auffassungen seitens der Vorgesetzten kommt – „*[In der Leitung] arbeitest ja auch mit Menschen ... man arbeitet mit den Mitarbeiter [sic!] und die [SozialarbeiterInnen] halt mit den Klienten [sic!]*“ (I12:Z578ff). Königswieser (2008:70) erwähnt in diesem Zusammenhang, dass der Arbeitsalltag normalerweise darin besteht, zu arbeiten, Leistungen zu erbringen, operativ zu handeln und zu planen. Im Gegensatz dazu wird Reflexion als Innehalten und nachdenklicher Prozess über Abläufe verstanden, wobei man sich selbst aus einer Vogelperspektive beobachtet (vgl. ebd.). Dabei sollen die Konsequenzen der Entscheidungen analysiert und überlegt werden, warum etwas nicht anders gelaufen ist (vgl. ebd.). Vor allem jedoch steht hier im Vordergrund, was das alles bei einem selbst auslöst und welche Konsequenzen man daraus ziehen sollte. (vgl. ebd.) Die Notwendigkeit einer solchen Reflexionsmöglichkeit scheint dadurch begründet, dass ArbeitgeberInnen dadurch befähigt werden, den Umgang mit (un-)zufriedenen MitarbeiterInnen zu reflektieren.

4.3.11. Strategien zur Regulierung von Unzufriedenheit

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass es das Zufriedenheitsniveau der MitarbeiterInnen positiv beeinflusst, wenn sie in der Bewältigung einer Problemlage oder Unzufriedenheit mit teamexternen Faktoren (z.B. Vorgesetzte/r, Ämter, Behörden, etc.) autonom und selbstständig⁴¹ sein können. Die befragten ArbeitnehmerInnen versuchen diese zuerst selbst zu lösen, bevor sie den / die Vorgesetzte hinzuziehen. Es wird angenommen, dass durch diese

⁴¹ Wie bereits im Kapitel „Veränderung der Rollen innerhalb und außerhalb des Teams“ genannt: Otto Lippmann (1932 zit. in Kirchler et al. 2004:37) ist der Ansicht, dass ArbeitnehmerInnen nur dann Freude in der Arbeit erleben können, wenn sie autonome Entscheidungen treffen können.

angesprochene Autonomie MitarbeiterInnen handlungsfähiger sein können, als wenn sie eine/n ArbeitgeberIn auf einer höheren hierarchischen Ebene miteinbeziehen. Das eigenständige Handeln kann den Zeitraum bis zu einer adäquaten Lösung verringern, z.B. wenn Vorgesetzte nicht regelmäßig anwesend sind und es dadurch Verzögerungen bei einer notwendigen Intervention gibt.

Aus der Auswertung geht hervor, dass MitarbeiterInnen beginnen, sich bei Unzufriedenheiten selbst zu schützen, indem sie sich z.B. an bestehende Unternehmenskulturen bzw. an Gegebenheiten anpassen und diese akzeptieren. Im Zuge der Forschung kam zum Vorschein, dass dadurch die eigenen Ansprüche an jene der Organisation angepasst werden. Folgende Narrationen verdeutlichen diese Annahme: „... weil man kann sich ja anpassen“ (F1:Z688) und „... dass ich meine Erfolgslatte ein wenig runter schraube, dass ich halt kleinere Erfolge schon als positiver empfinden kann“ (F1:Z671). Es kann davon ausgegangen werden, dass hier eine Resignation seitens der MitarbeiterInnen vorliegt, welche eine Konfrontation mit dem eigenen Unzufriedenheitsniveau verhindert. Des Weiteren geht aus dem Datenmaterial hervor, dass MitarbeiterInnen sich mithilfe dieser Strategie auf ihren Berufsalltag und die KlientInnenarbeit konzentrieren können. Holzer-Breid (1996:117) bestätigt diese Annahme, da vor allem Individuen, die eine Situation als unkontrollierbar und unlösbar erkennen, dazu tendieren, die Aufmerksamkeit auf andere Aufgaben zu verlagern. In diesem Zusammenhang lautet die Annahme, dass ArbeitnehmerInnen durch das Anpassen befähigt sind, sich von Störfaktoren zu befreien, die sie ansonsten in ihrer sozialarbeiterischen Tätigkeit ‚behindern‘ würden.

Kratzer et al. (2011:193) beschreiben dazu Formen von Coping-Strategien, in diesem Fall für MitarbeiterInnen(Un-)Zufriedenheit, die in drei Richtungen gehen können:

- Steigerung der Leistungsfähigkeit in der Erwerbsarbeit (vgl. ebd.:193): Es kann davon ausgegangen werden, dass SozialarbeiterInnen sich in dieser Richtung ausschließlich auf die KlientInnenarbeit konzentrieren, um dort Erfolge

zu erzielen, die sich positiv auf das (Un)Zufriedenheitsniveau auswirken können.

- Reduzieren von Belastungen in der Erwerbsarbeit, sodass die Arbeitsbedingungen zugunsten eigener Kosten verändert werden (vgl. ebd.):

In diesem Zusammenhang gehen aus dem Datenmaterial Strategien hervor wie Pause machen, Urlaub buchen, Büro tauschen, Büro ausmalen, Kaffee trinken, gemeinsames Lachen und persönlicher Austausch innerhalb des Teams, um mit Unzufriedenheiten in der Erwerbsarbeit umgehen zu können. Folgender Auszug soll dies illustrieren: *„... da haben nur wir an uns etwas ändern können und uns einmal mehr Auszeiten genommen miteinander, zusammensetzen, lachen und einmal einen Kaffee trinken oder so ... halt das Positive miteinander mehr zulassen, wenn es schon die Arbeit nicht ist.“* (F1:Z677) Letzteres verdeutlicht vermutlich die Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehungen als Bewältigungsstrategie, um mit Unzufriedenheiten umzugehen, sofern diese nicht gelöst werden können.

- Als letzte Richtung wird die „Innere Distanzierung“ als Coping-Strategie genannt: Dies bedeutet, dass unternehmerische Ziele nicht mehr als eigene Ziele wahrgenommen werden. Gesetzte Anforderungen werden zwar erfüllt, aber man hält sich mit dem persönlichen Engagement zurück. Diese Richtung kann bis hin zu einer ‚Inneren Kündigung‘ führen. (vgl. Kratzer et al. 2011:193)

Sollte es zu einer inneren Kündigung kommen, bedeutet dies für das Individuum eine Verdrängung der Probleme (vgl. Holzer-Breid 1996:115). Der / Die Betroffene versucht demzufolge nicht mehr, andere Konfliktlösungsmöglichkeiten (z.B. Widerstand, Lösung des Problems) zu finden (vgl. ebd.). Für ArbeitnehmerInnen kann die innere Kündigung als gute Lösung empfunden werden, um sich vor Hilflosigkeit zu schützen (vgl. ebd.:121).

Bei der Frage, wie Vorgesetzte einer Unzufriedenheit entgegen wirken, antwortete ein/e ArbeitgeberIn: *„Das ist meine ethische Vorstellung von Leiterschaft“* (I11:Z480). Hier wird vermutlich angedeutet, dass einer

Unzufriedenheit präventiv entgegengetreten werden kann, wenn sich ein/e Vorgesetzte/r nicht auf seinen / ihren „*goldenen Thron*“ (I11:Z479) zurückzieht, sondern Unzufriedenheiten persönlich auffängt (vgl. ebd.:Z473). Um MitarbeiterInnen-Unzufriedenheit entgegenzutreten, erledigen ArbeitgeberInnen z.B. Zusatzarbeiten oder Extradienste selbst, damit es nicht zu Lasten der MitarbeiterInnen fällt – „*Ich mute mir selber Leiden zu, damit sie der Mitarbeiter [sic!] nicht hat ...*“ (I11:Z474). Es scheint, als sei hier eine Ambivalenz erkennbar, da sich ArbeitgeberInnen zwar für eine hundertprozentige MitarbeiterInnen-Zufriedenheit nicht verantwortlich fühlen, jedoch sämtliche Belastungen auf sich nehmen, um die ArbeitnehmerInnen zu entlasten.

„*Es braucht die Pragmatiker, die die Hysteriker wieder am Boden bringen*“ (I12:Z530). Diese Narration spielt auf das Meinungsbild eines Arbeitgebers / einer Arbeitgeberin an, welche/r die unterschiedlichen Typen erwähnt, die mit MitarbeiterInnen-Unzufriedenheiten einhergehen können. Nichtsdestotrotz sehen alle befragten ArbeitgeberInnen die Notwendigkeit, eine geäußerte Unzufriedenheit zu thematisieren und zu besprechen. Ein/e ArbeitgeberIn ist der Meinung, dass Unzufriedenheit das Team nur peripher betreffe und somit ein Einzelsetting, also ein Zweiergespräch, mit den Betroffenen, empfehlenswert erscheint. Als Vorteil dieses Settings wird genannt, dass auf die Unzufriedenheit näher eingegangen werden kann, was im Teamsetting in einer solchen Intensität nicht möglich wäre (vgl. I12:Z538). Diese Methode kann dazu verhelfen, dass eine angespannte Situation seitens der MitarbeiterInnen bereits durch eine Terminvereinbarung zwischen den Betroffenen aufgelöst werden kann (vgl. ebd.:546). Dies geschieht deswegen, damit die Unzufriedenheitsäußerungen nicht zu „*überbordend*“ (I12:Z545) für die Beteiligten sind. Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass es ArbeitgeberInnen bewusst ist, dass es sich um eine Thematik handelt, welche mit einer hohen Emotionalität einhergeht. Es wird seitens der Vorgesetzten darauf hingewiesen, dass Emotionen sein dürfen, so lange sie jedoch mit Respekt und Achtsamkeit transportiert werden.

5. Vom Einzelnen zum Gemeinsamen

Doris Artner BA, Sandra Nitzsche BA, Jacqueline Staudinger BA

Dieses Abschlusskapitel bezieht sich auf jene Aspekte, die bei allen drei Forschungszugängen die Kernaussagen zu (Un-)Zufriedenheit in der Erwerbsarbeit gebildet haben, die hier auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede diskutiert werden sollen.

Zu Beginn wird auf die Zufriedenheitsdefinition verwiesen, welche im Zuge der Projektwerkstatt entwickelt worden ist (siehe Punkt 2.2.1.). Dabei werden die wichtigsten Elemente hervorgehoben, die für die Soziale Arbeit bestätigt wurden: Zufriedenheit ist ein subjektiver Zustand und wird aus einem Subjekt heraus hergestellt, wobei gewisse Ressourcen und Rahmenbedingungen vom Arbeitsumfeld zur Verfügung gestellt werden müssen. Zufriedenheit kann nicht ohne Unzufriedenheit gedacht werden, da sie in stetiger Wechselwirkung zueinander stehen und sich einander bedingen. Es hat sich herausgestellt, dass sowohl SozialarbeiterInnen als auch deren Vorgesetzte eine hohe Erwerbsarbeits-Zufriedenheit der ArbeitnehmerInnen anstreben und Unzufriedenheit tendenziell als Störfaktor betrachtet wird. Eine Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass es sich bei Unzufriedenheiten um unbefriedigte Bedürfnisse handelt. Dabei haben sich Unterschiede herausgebildet, je nachdem ob die Berufskarriere der SozialarbeiterInnen erst begonnen hat, oder ob diese bereits mehrjährige Erfahrung als SozialarbeiterInnen haben.

Bei BerufsanfängerInnen konnten trotz der Heterogenität der Untersuchungspopulation mehr gemeinsame Bedürfnisse (z.B. konstruktive Teamdynamik, regelmäßige Reflexionsmöglichkeiten) festgestellt werden, als von äußeren Faktoren (z.B. Größe der Einrichtung, öffentlicher Dienst / privater Verein, etc.) abhängige. Das (Un-)Zufriedenheitsniveau der BerufseinsteigerInnen wird besonders durch das Verlangen nach einer beruflichen Selbstfindung beeinflusst. Sie befinden sich in einer Innenorientierung und der Passung zwischen ihrem Selbst und der neuen Arbeitsumwelt: Dabei stehen Aspekte wie das Bedürfnis nach Sicherheit, Orientierung und Austausch in der

neuen Umwelt im Vordergrund. Daraus resultiert eine Abhängigkeit von den vorgefundenen Bedingungen und Erwartungen von den KollegInnen und den Vorgesetzten und wie diese auf deren Kompetenzen reagieren. AnfängerInnen beziehen Misserfolge in der KlientInnenarbeit auf eine mögliche eigene Inkompetenz, was ihr (Un-)Zufriedenheitsniveau beeinflussen kann. Es scheint, als wären BerufseinsteigerInnen von der KlientInnen-Zufriedenheit abhängig.

Im Gegensatz dazu sind langjährige MitarbeiterInnen in ihrem Selbstwirksamkeitserleben fachlich gefestigt und ihr (Un-)Zufriedenheitsniveau ist von äußeren Faktoren wie Rahmenbedingungen, Strukturen, Hierarchien, etc. tendenziell abhängig und weniger von vermeintlichen (Miss-)Erfolgen in der KlientInnenarbeit. Rahmenbedingungen werden als Voraussetzung gesehen, um überhaupt arbeiten zu können. Sind diese mangelhaft, führt dies zu Unzufriedenheit - sind diese vorhanden, wird das Zufriedenheitsniveau nicht wesentlich positiv beeinflusst, da sie womöglich als Selbstverständlichkeit gesehen werden. Bei langjährigen MitarbeiterInnen scheint die Frage im Vordergrund zu stehen, wie sie das System, in dem sie arbeiten, optimieren können; während sich AnfängerInnen vordergründig damit beschäftigen, wie sie sich in das vorhandene System integrieren können.

In Abgrenzung zum Thema „MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit“ wird darauf hingewiesen, dass der Fokus in Organisationen der Sozialen Arbeit vordergründig auf der Arbeit mit KlientInnen liegen soll. Diesem Leitbild scheinen Vorgesetzte zu folgen, da sie versuchen, MitarbeiterInnen von Störungen zu entlasten, um deren Zufriedenheit zu erhöhen. Sie gehen davon aus, dass MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit wesentliche Auswirkungen auf die KlientInnenarbeit hat. Interessant wäre zu beforschen, inwieweit sich das (Un-)Zufriedenheitsniveau von SozialarbeiterInnen auf die Arbeitsweise mit KlientInnen auswirkt. Im Umkehrschluss kann vermutet werden, dass diese Wechselwirkungen auch auf die Beziehungen zwischen ArbeitgeberInnen und MitarbeiterInnen übertragen werden können. Möglicherweise spiegelt auch der Umgang von MitarbeiterInnen mit ihren KlientInnen jenes Verhalten wider, welches sie auch von ihren Vorgesetzten erfahren.

- **Wahrnehmung des Berufseinstieges aus Sicht der Betroffenen**

BerufseinsteigerInnen in der Sozialen Arbeit fühlen sich zwar auf das Berufsfeld der Sozialen Arbeit durch die Ausbildung vorbereitet (z.B. ethische Anforderungen, rechtliche und sozialpolitische Grundkenntnisse etc.), auf die An- und Herausforderungen des Berufseinstieges (z.B. Eingliederung ins Team, etc.) jedoch nicht. Diejenigen ProbandInnen mit vorheriger Berufserfahrung konnten sich im beruflichen Kontext bereits sozialisieren, wodurch sie sich erwerbsarbeitsbezogene Soft Skills aneignen konnten (z.B. das Wissen über mögliche An- und Herausforderungen an den / die Neue/n und diesbezügliche Strategien). Diese helfen ihnen, ihre Fähigkeiten realistischer einschätzen zu können. Dadurch fiel ihnen – im Gegensatz zu jenen AnfängerInnen mit einer durchgehenden Ausbildungskarriere – der Einstieg in die erste sozialarbeiterische Erwerbstätigkeit leichter.

BerufseinsteigerInnen ohne Berufserfahrung weisen einen höheren Leistungs- und Zufriedenheitsanspruch in der ersten Erwerbsarbeit auf. Vor allem eine Erstanstellung im öffentlichen Dienst scheint als größere Belastung erlebt zu werden, als eine Anstellung in privaten Einrichtungen. Ob dies mit persönlichen Faktoren der ProbandInnen oder den Arbeitsbedingungen zusammenhängt, kann hier nicht valide beantwortet werden, was einen Anstoß zur weiteren Beforschung geben kann. Generell wäre hier eine Forschung anzudenken, welche sich mit einem möglichen Unterschied des Stellenwertes von (Un-)Zufriedenheit sowohl im öffentlichen Dienst als auch in privaten / kirchlichen Vereinen beschäftigt. Weiters wird den Ausbildungsstätten Sozialer Arbeit empfohlen, Studierende für den Berufseinstieg zu sensibilisieren (im Rahmen von Lehrveranstaltungen, Freifächern, Mentoring, Alumni-Club, etc). Eine mögliche Idee dazu wäre, im Rahmen des Alumni-Clubs ehemalige Sozialarbeits-Studierende, die selbst erst kürzlich den Berufseinstieg erlebt haben, einzuladen, um einen Austausch über ihre Erfahrungen und Strategien zu initiieren.

Der Berufseinstieg wird möglicherweise deswegen als schwierig erlebt, weil die BerufsanfängerInnen ihrer AnfängerInnenrolle ablehnend gegenüber stehen. Dies führt dazu, dass sie überhöhte Ansprüche an sich selbst haben und keine

Fehler zulassen möchten. Der Einstieg scheint institutionell zumeist nicht-standardisiert, unstrukturiert und willkürlich. Es kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund von fehlenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen in der Sozialen Arbeit der Einarbeitungsphase von neuen MitarbeiterInnen wenig Beachtung geschenkt wird. Dies bringt für BerufseinsteigerInnen die Konsequenz mit sich, dass sämtliche neue Informationen zeitgleich, komprimiert und damit überfordernd auf die AnfängerInnen einwirken. Eine unvermittelte Konfrontation mit dem Arbeitsalltag kann unter Umständen zu einem ‚Praxisschock‘ bei BerufsanfängerInnen führen (vgl. Kriener 2010:147 zit. in Wurzel et al. o.A.:10). Unter diesem Begriff kann das Gefühl des ‚Alleingelassenseins‘, der Überforderung und des Zweifelns an den eigenen Fähigkeiten verstanden werden (vgl. Wurzel et al. ebd.). Besonders dann, wenn BerufseinsteigerInnen nicht qualifiziert und systematisch begleitet werden, steigt die Gefahr eines Praxisschocks (vgl. Kriener 2010:147 zit. in ebd.).

In diesem Zusammenhang wäre anzudenken, für einschulende SozialarbeiterInnen diesbezügliche MentorInnen⁴²-Ausbildungen anzubieten. Damit könnte einerseits die Zuständigkeit und die damit einhergehende Verantwortung über die Einstiegsphase geklärt und an strukturierten Rahmenbedingungen für die Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen / BerufseinsteigerInnen gearbeitet werden. Der Vorteil für BerufseinsteigerInnen läge in der dadurch stattfindenden Sensibilisierung ihrer Rolle und in der damit einhergehenden Erleichterung des Berufseinstieges. Andererseits kann in dieser Idee das Potential einer nachhaltigen Einarbeitungsphase gesehen werden, wodurch die Organisation finanziell und personell entlastet werden könnte. Dies ergäbe ein „Grundgerüst“, damit Vorgesetzte die Einarbeitungsphase evaluieren und adaptieren können, da sich BerufsanfängerInnen die Verantwortungsübernahme von Seiten der Vorgesetzten über diese erwarten. Dies kann auf drei Ebenen (BerufseinsteigerInnen, einschulende Person samt Team, Leitungsebene) zur

⁴² „Der Begriff des Mentoring beschreibt das Verhältnis zwischen einer (berufs-)erfahrenen Person (Mentorin oder Mentor) und einer noch (berufs-)unerfahrenen Person. Dieses Verhältnis zeichnet sich dadurch aus, dass die erfahrene Person ihre Kenntnisse und Erfahrungen an die unerfahrene Person weitergibt, um diese in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern.“ (Wurzel et al. o.A.:22)

Reflexion und zum gegenseitigem Austausch führen. Um dieser Idee Folge leisten zu können, wird empfohlen, den Bedarf an und die institutionellen Ressourcen für eine solche Ausbildung regional zu erheben. In weiterer Folge wäre es erforderlich zu beforschen, welche Module eine solche Ausbildung beinhalten soll.

Interessanterweise haben die SozialarbeiterInnen im Zuge der Gruppendiskussion der Auswahl von neuem Personal die höchste Priorität beigemessen. Im Umkehrschluss war ihnen die Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen am unwichtigsten, da sie „...*bei uns so ein bisschen nebenbei [mitläuft]*“ (G1:Z16). Die bestehenden MitarbeiterInnen sind der Meinung, dass zwischen neuen MitarbeiterInnen mit oder ohne vorheriger sozialarbeiterischer Berufserfahrung kein wesentlicher Unterschied hinsichtlich der Einarbeitungsphase besteht. Sie betonen allerdings, dass BerufsanfängerInnen besonders offen und enthusiastisch sind und durch Hinterfragen neue Blickwinkel eröffnen können. Diese durchwegs positiven Zuschreibungen decken sich keineswegs mit dem Selbstbild der AnfängerInnen bezüglich ihrer Rolle. Dadurch, dass die BerufseinsteigerInnen nicht zeigen, dass der Einstieg belastend erlebt wird bzw. welche Bedürfnisse sie haben, kann das Arbeitsumfeld möglicherweise nicht adäquat darauf reagieren.

Je unzufriedener AnfängerInnen in der Erwerbsarbeit sind, desto schwieriger fällt ihnen die Abgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben. Aus den Daten geht hervor, dass sie zum Beispiel nicht geschaffte Arbeitsaufgaben zu Hause in ihrer Freizeit erledigen und versuchen, Lösungsstrategien mit privaten Bezugspersonen gegen ihre Erwerbsarbeits-Unzufriedenheit zu erarbeiten. Gerade zu Beginn des Berufseinstieges weisen AnfängerInnen eine hohe Aufopferungsbereitschaft als Strategie zur Zufriedenheitssteigerung auf. Dafür sind sie bereit, ihr Privatleben zugunsten der Erwerbsarbeit in den Hintergrund zu stellen. Mithilfe der Forschung gelingt es vielleicht, BerufsanfängerInnen zu ermutigen, die AnfängerInnen-Rolle annehmen zu können, mögliche Unzufriedenheiten zuzulassen und diese als Bestandteil des Berufslebens wahrzunehmen.

Des Weiteren hat sich im Zuge dieser Forschung die Frage gestellt, welche Bedürfnisse BerufsaussteigerInnen in der Sozialen Arbeit haben (z.B. hinsichtlich Teambedürfnisse, Mitsprache, Weiterbildung), bzw. welchen Stellenwert die Erwerbsarbeit im Lebenskontext einnimmt. Diese ArbeitnehmerInnen-Gruppe befindet sich ebenfalls in einem Umbruchsstadium, welches möglicherweise für Vorgesetzte und das Team eine Herausforderung darstellen könnte. Interessant ist hierbei, welche Rolle (Un-)Zufriedenheit sowohl bei SozialarbeiterInnen kurz vor der Pensionierung, als auch bei jenen, die sich von der Sozialen Arbeit abwenden, einnimmt.

- **Bedeutung des Teams für die (Un-)Zufriedenheit**

Das Team ist ein essentieller Faktor, welcher das Zufriedenheitsniveau aller befragten MitarbeiterInnen in der Erwerbsarbeit beeinflusst. Es scheint von Notwendigkeit, dass das Team eine Stabilität vorweist und ein fachliches, professionelles Niveau der einzelnen Teammitglieder aufweisen sollte. Es kann angenommen werden, dass aufgrund einer geringen Personalfuktuation die inneren Beziehungen eines Teams gestärkt werden können (z.B. hinsichtlich Vertrauen), wodurch die Zusammenarbeit im Team positiv beeinflusst wird. Zusätzlich ist für BerufseinsteigerInnen besonders die Aufnahme in die ‚bestehende Gemeinschaft‘ von Bedeutung, was eine stabile und konstruktive Teamdynamik voraussetzt. Dies ermöglicht den EinsteigerInnen, sich ins Team und in den Arbeitsalltag einfinden zu können. Besonders bei BerufsanfängerInnen dienen die KollegInnen als Vorbilder und scheinen wesentlich an deren professioneller Entwicklung beteiligt zu sein. Zusätzlich sehen diese die Verantwortung über eine gelingende Integration in das Team bei dem / der Vorgesetzten, da sie mit den anderen KollegInnen möglicherweise noch nicht ‚auf einer Augenhöhe‘ kommunizieren und die Führungskraft für alle ArbeitnehmerInnen die übergeordnete Instanz darstellt.

Es wird festgestellt, dass „Teamprobleme“ das (Un-)Zufriedenheitsniveau wesentlicher beeinflussen, als Konflikte mit KlientInnen oder Vorgesetzten. Bei gemeinsamen Problemen mit der Leitungsebene tendieren SozialarbeiterInnen-Teams dazu, sich untereinander zu solidarisieren. Wenn zwei oder mehrere Personen eines Teams Konflikte miteinander haben, wollen die jeweiligen

Betroffenen versuchen, selbst Lösungsstrategien dafür zu erarbeiten. Sollte dies nicht zum Erfolg führen, werden die restlichen Teammitglieder bei einer Lösungsfindung miteingebunden. Kann kein Konsens gefunden werden, wird als letzte Instanz der / die Vorgesetzte hinzugezogen, wobei von diesem / dieser ein Machtwort erwartet wird. Gibt es ungelöste Konflikte innerhalb des Teams, löst dies Unzufriedenheiten aus, was in weiterer Folge auch zum Arbeitswechsel führen kann.

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass in der Sozialen Arbeit ein familiäres, freundschaftliches Betriebsklima gewünscht wird, wobei sich die Frage stellt, welche Funktion bzw. Bedeutung dahinter steht. Es wird vermutet, dass sich SozialarbeiterInnen im Sinne einer supervisorischen Unterstützung gegenseitig öffnen sollten, was ein gewisses Maß an Vertrauen voraussetzt und durch freundschaftliche Verhältnisse erleichtert werden kann. Offen bleibt, inwieweit ein/e ArbeitgeberIn Familiarität produzieren oder unterstützen kann und bzw. inwieweit freundschaftliche Verhältnisse zwischen den MitarbeiterInnen die Arbeitsbeziehungen positiv oder negativ beeinflussen können.

- **Verhältnis zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen**

Der Unterschied zwischen langjährigen MitarbeiterInnen und BerufseinsteigerInnen ist jener, dass zumindest für die Erstgenannten die Rolle der Führungskraft ambivalent ist. Zum einen erwarten sie sich, dass ein/e Vorgesetzte/r strukturelle Rahmenbedingungen schafft, Lob ausspricht, zusätzliche Belastungen abfängt, „greifbar“ und anwesend ist. Andererseits möchten sie in ihrer täglichen Arbeit die Handlungsautonomie bewahren und eine gewisse Distanz zum / zur Vorgesetzten halten. Die BerufseinsteigerInnen hingegen wünschen sich von den Vorgesetzten regelmäßig initiierte Gespräche (z.B. monatlich), um eine objektive Rückmeldung zu ihrer Entwicklung zu erhalten. Die Vorgesetzten in der Sozialarbeitspraxis scheinen für die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen noch nicht genug sensibilisiert zu sein. Es wird empfohlen, dass Vorgesetzte gemeinsam mit den neuen MitarbeiterInnen Strategien entwickeln, wie diese regelmäßigen Gespräche für beide Seiten passend ins Berufsleben integriert werden können. Für die langjährigen MitarbeiterInnen empfiehlt sich, eher die aktuellen

Bedürfnisse situativ zu berücksichtigen und darauf einzugehen. Merchel (2010:64f) betont ebenfalls, dass das Leitungsverhalten situativ abgestimmt werden sollte.

Aus der Forschungsarbeit geht hervor, dass langjährige MitarbeiterInnen in der Sozialen Arbeit dazu tendieren, hierarchische Strukturen abzulehnen. Es wird davon ausgegangen, dass dies teilweise auch bei Vorgesetzten vorkommt, da sie ihre eigene Rolle ambivalent wahrnehmen und leben. Dies kommt möglicherweise davon, dass sie zum einen auch zusätzliche Funktionen in ihrer Einrichtung einnehmen können (z.B. Teammitglied, Betriebsrat), zum anderen können die unterschiedlichen Erwartungen von den jeweiligen MitarbeiterInnen dazu beitragen. Besteht eine „Hierarchie-Unsicherheit“ sowohl bei Vorgesetzten als auch MitarbeiterInnen, kann ein Raum für latent subtile Machtkämpfe entstehen. Als Beispiel kann hier das „Jammern“ gesehen werden, das für die MitarbeiterInnen auch positive Aspekte mit sich bringen kann (z.B. Psychohygiene), während Vorgesetzte dies jedoch unterbinden wollen. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass zwischen den Hierarchie-Ebenen ebenso offene Machtkämpfe ausgetragen werden können. MitarbeiterInnen benutzen stetige Unzufriedenheitsäußerungen gegenüber der Führungskraft beispielsweise dazu, um eine subjektiv empfundene Balance im Machtverhältnis und der Kommunikation auf Augenhöhe herstellen zu können.

Eine Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass Vorgesetzte der Erwerbsarbeits-(Un-)Zufriedenheit von MitarbeiterInnen ambivalent gegenüber stehen. Möglicherweise wird Zufriedenheit als angestrebtes Ziel und auch als Weg dorthin betrachtet. Es entsteht der Eindruck, dass Vorgesetzte das Potential einer Unzufriedenheit zwar theoretisch erkennen (bedingt z.B. Veränderungen), praktisch das Wissen aber nur schwer umsetzen können. In diesem Zusammenhang werden Austauschmöglichkeiten unter Vorgesetzten in der Sozialen Arbeit empfohlen. Dabei könnte sowohl der Umgang mit MitarbeiterInnen-(Un-)Zufriedenheit als auch die eigene Rolle und das eigene (Un-)Zufriedenheitsniveaus thematisiert und reflektiert werden.

- **Transparenz und Partizipation**

„...Transparenz ist immer wichtig: Das ist halt unser Beruf, dass wir das wissen wollen. Dass wir neugierig sind. Und dass uns nichts aufgesetzt wird.“
(G1:Z468ff).

Aus diesem Zitat geht hervor, dass eine transparente Prozessgestaltung für SozialarbeiterInnen nicht nur in der Arbeit mit ihren KlientInnen, sondern auch in ihrer Rolle als ArbeitnehmerInnen in Organisationen erforderlich sei. Besonders wichtig erscheinen den MitarbeiterInnen Transparenz und Partizipation bei innerbetrieblichen Problemlagen und Konflikten, oder bei jenen Aspekten, welche sie unmittelbar in ihrer beruflichen Tätigkeit betreffen. Auch Vorgesetzte sehen eine Notwendigkeit darin, Arbeitsprozesse ihren MitarbeiterInnen gegenüber transparent zu gestalten. Transparenz schafft ein besseres Verständnis und eine Nachvollziehbarkeit, wie und wo Entscheidungen gefällt werden und weshalb etwas (nicht) nach den Wünschen der MitarbeiterInnen erledigt werden kann. Transparenz in Organisationen kann als Vorbeugungsmaßnahme gegen Unsicherheit und in weiterer Folge gegen daraus entstehende Unzufriedenheit gesehen werden. Transparente Arbeits- und Kommunikationsweisen (z.B. über gegenseitige Erwartungen) sind die Voraussetzung für die Entscheidungsgrundlage, ob man als MitarbeiterIn partizipieren möchte bzw. kann oder nicht.

Der Wunsch von MitarbeiterInnen gegenüber ihren Vorgesetzten nach Transparenz und Partizipation spiegelt sich nicht in der Umgangsweise mit AnfängerInnen in der Einarbeitungsphase wider. Es scheint, als ob sowohl langjährige MitarbeiterInnen, als auch die Vorgesetzten ein mögliches Bedürfnis nach Partizipation und Transparenz der AnfängerInnen vergessen. BerufseinsteigerInnen tendieren daher dazu, sich anzupassen, sich altbewährten Konzepten zu fügen und in weiterer Folge scheinen sie ihrerseits nicht in der Lage zu sein, ihre Bedürfnisse transparent zu kommunizieren. Transparenz und Partizipation sollte deshalb nicht nur Top-Down, sondern auch Bottom-Up gedacht werden. Damit ist gemeint, dass auch MitarbeiterInnen ihren Vorgesetzten gegenüber ihre Bedürfnisse bzw. Unzufriedenheit transparent darlegen sollten. Hierfür scheint eine offene Kommunikationskultur

eine Voraussetzung zu sein, wobei die Verantwortung über diesen Rahmen wiederum den Vorgesetzten obliegt.

- **Kommunikation**

Kommunikation kann als Schlüssel für einen konstruktiven Umgang mit Zufriedenheit und Unzufriedenheit gesehen werden; nur mit dieser kann einer chronischen Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen präventiv begegnet werden. Eine verfestigte Haltung (z.B. ein/e Vorgesetzte/r muss immer anwesend sein) kann durch offene und lösungsorientierte Kommunikation aufgebrochen und bearbeitbar gemacht werden.

Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass Unzufriedenheit unter den betroffenen AkteurInnen unter anderem aufgrund mangelhafter institutioneller kommunikationsfördernder Rahmenbedingungen zu wenig Raum finden kann. Beispielsweise werden in der Sozialarbeitspraxis Zufriedenheit und Unzufriedenheit zwar auf verschiedene Art und Weise, aber insgesamt wenig standardisiert erhoben (implizit oder explizit, mündlich oder schriftlich). SozialarbeiterInnen lehnen schriftliche Formen der Erhebung tendenziell ab, da sie unter anderem befürchten, dass ihre Antworten auf eine andere Weise interpretiert werden könnten und damit ihre Meinung nicht abbilden. Es bleibt unbeantwortet, wie man die (Un-)Zufriedenheit von MitarbeiterInnen sinnvoll erheben, evaluieren und in Folge dessen damit weiterarbeiten kann, damit alle Betroffenen einen Nutzen daraus ziehen können.

Nicht über Unzufriedenheit zu reden bzw. nicht darüber reden zu können oder zu dürfen, kann in der Folge beispielsweise zur Entstehung von Feindbildern (z.B. gegen Vorgesetzte, FördergeberInnen, KlientInnen) seitens der MitarbeiterInnen führen. Den ArbeitgeberInnen und MitarbeiterInnen wird daher empfohlen, weniger Scheu vor der gegenseitigen Thematisierung von Unzufriedenheit zu haben. Durch Unzufriedenheit können Entwicklungsprozesse angeregt und starre hinderliche Strukturen verringert werden. Ebenfalls können nicht kommunizierte gegenseitige Erwartungen Auslöser für Unzufriedenheit sein. Besonders für BerufseinsteigerInnen stellt dies ein Spannungsverhältnis dar, da diese durch eine mangelnde Kommunikation

annehmen, dass der überhöhte eigene Erfolgsdruck womöglich mit den Fremderwartungen der KollegInnen deckungsgleich ist. Dies bringt die BerufsanfängerInnen beispielsweise dazu, unbezahlte Arbeit zu leisten, sich zu überarbeiten, usw. Daher brauchen sie Gewissheit darüber, was von ihnen erwartet wird. AnfängerInnen reden womöglich aufgrund des AnfängerInnenstatus ungern unaufgefordert über Unzufriedenheiten und Probleme mit ihren KollegInnen und Vorgesetzten, da dies für sie schambehaftet und mit Unsicherheit (z.B. bzgl. Stellung im Team, Kompetenzkrise etc.) verbunden sein kann. Einerseits wollen sie sich kompetent zeigen und andererseits befürchten sie mit einer Thematisierung ihrer Befindlichkeit ein Outing von Unprofessionalität. BerufsanfängerInnen sind somit von den Rückmeldungen ihrer KollegInnen und Vorgesetzten abhängig.

Feedback kann als wertvolles Instrument zur offenen und lösungsorientierten Kommunikation erachtet werden. Weiters trägt es zur fachlichen als auch persönlichen Weiterentwicklung einzelner MitarbeiterInnen und des gesamten Teams bei. Sowohl langjährige MitarbeiterInnen als auch BerufsanfängerInnen betonten im Zuge dieser Arbeit das Bedürfnis nach Anerkennung und Lob von Seiten des / der Vorgesetzten. Im Sinne einer ganzheitlichen Personalbeurteilung⁴³ sollte unserer Meinung nach neben Anerkennung auch konstruktive Kritik Platz finden. Im Zuge dieser Arbeit konnte festgestellt werden, dass dies in Einrichtungen Sozialer Arbeit wenig beachtet wird. Möglicherweise wird Kritik aufgrund der erwarteten freundschaftlichen Verhältnisse und des damit einhergehenden familiären Betriebsklimas als unpassend empfunden.

Feedback kann als Strategie zur Regulierung des (Un-)Zufriedenheitsniveaus eingesetzt werden. Das „Feedback Geben“ soll nicht willkürlich angewendet werden, sondern kann auch eine Vision bzw. ein Leitbild der Kommunikation sein. Im Sinne der gegenseitigen Wertschätzung und Weiterentwicklung sollte

⁴³ Durch Personalbeurteilung können laut Elsik (2009:466) u.a. die erbrachten Leistungen der MitarbeiterInnen gewürdigt, die Partizipationschancen erhöht und bei Problemen Unterstützung angeboten werden. Außerdem kann durch Personalbeurteilung eine Evaluierung der Personalmanagemententscheidungen (z.B. Personalauswahl, Weiterbildungsmaßnahmen) erfolgen (vgl. ebd.:465).

Feedback als Lernaufgabe für Organisationen wahrgenommen und in der Eigenverantwortung aller AkteurInnen betrachten werden.

6. Abschließendes

Doris Artner BA, Sandra Nitzsche BA, Jacqueline Staudinger BA

Eine zentrale Erkenntnis ist jene, dass die Wechselwirkungen zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht nur innerhalb eines Individuums vorhanden sind, sondern ebenso zwischen Individuen und deren sozialen Umwelten stattfinden. Lewin (1935:79) beschreibt mit einer einfachen Formel Wechselwirkungen bezogen auf das menschliche Verhalten (V). Dieses lässt sich als eine Funktion (f) aus dem Zusammenspiel von Persönlichkeit (P) und Umwelt (U) beschreiben (vgl. ebd.):

$$V = f(P,U)$$

Diese Formel kann nicht nur auf das Verhalten, sondern auch auf das Erleben von (Un-)Zufriedenheit übertragen werden. Daraus kann geschlossen werden, dass Vorgesetzte zwar einen Rahmen für (Un-)Zufriedenheiten bereitstellen müssen, aber es nicht möglich ist, eine Grundzufriedenheit ohne das Zutun ihrer MitarbeiterInnen herzustellen. Von Seiten der Vorgesetzten geht es eher um ein Befähigen und Aktivieren der MitarbeiterInnen.

Sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit kann es per se nicht geben, sondern diese stellen ‚nur‘ Teilaspekte im Lebenszyklus und in der Erwerbsarbeit dar. Daher kann eine hundertprozentige Zufriedenheit in allen Teilbereichen des Lebens nicht das Ziel sein, sie dient jedoch sehr wohl als Utopie bzw. Hoffnungsträger und die Unzufriedenheit kann als Weg dorthin betrachtet werden. Dies deckt sich auch damit, dass in der Erwerbsarbeit von allen Beteiligten ein hohes Zufriedenheitsniveau angestrebt wird.

Es kann davon ausgegangen werden, dass vor allem tendenziell zufriedenen MitarbeiterInnen eine Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben, als auch eine Work-Life-Balance besser gelingen kann. Weiters sind diese weniger oft krank und bleiben länger in der Einrichtung. Wechselwirkungen zwischen privater und beruflicher (Un-)Zufriedenheit waren nicht Gegenstand dieser Arbeit, weshalb hier zu weiteren Forschungen ermutigt wird.

Zu Beginn dieser Arbeit wurde die Frage aufgeworfen, ob ‚Helfen als Beruf‘ zufrieden machen kann. Es wurde die Erkenntnis gewonnen, dass Helfen ‚alleine‘ noch keine Erwerbsarbeits-Zufriedenheit bedingt. Ob eine Tätigkeit als sinnvoll erlebt wird, hängt auch wesentlich von den erwerbsarbeitsbezogenen Rahmenbedingungen und den subjektiven Zuschreibungen von Sinn und Zufriedenheit ab. Materielle Faktoren wie beispielsweise die Bezahlung tragen in geringerem Ausmaß zur (Un-)Zufriedenheit bei. Aus den Daten geht hervor, dass es den SozialarbeiterInnen in der Erwerbsarbeit grundsätzlich um das „Wie“ geht und weniger um das „Was“. Dies bezieht sich auf alle Teilbereiche der Erwerbsarbeit und wie dort Partizipation, Transparenz, Teamprozesse, Personalführung, etc. gestaltet werden.

Eine weitere Haupteckkenntnis ist, dass Unzufriedenheit in der sozialarbeiterischen Erwerbsarbeit ein tabuisiertes Thema darstellt. Die unerwünschte Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen kann mit den auftretenden Widerständen der KlientInnen in der Sozialen Arbeit verglichen werden. In der KlientInnenarbeit werden von SozialarbeiterInnen Widerständen positive Eigenschaften zugeschrieben. Durch eine reflektierte professionelle Haltung können diese als wertvoll anerkannt werden. Dadurch kann es gelingen, mit diesen KlientInnen ressourcenorientiert zu arbeiten. Dies zeigt, dass Probleme, Widerstände als auch Unzufriedenheiten Konstrukte sind und von der individuellen Zuschreibung der AkteurInnen abhängen. Wenn dies erkannt und diese Herangehensweise für Unzufriedenheit in der Erwerbsarbeit adaptiert werden würde, läge darin womöglich ein großes Entwicklungspotential für Organisationen.

Hierfür wird die Notwendigkeit gesehen, nicht nur Zufriedenheit, sondern auch Unzufriedenheit in Organisationen zu beforschen und dies in der Literatur abzubilden. Dies könnte zur Enttabuisierung von MitarbeiterInnen-Unzufriedenheit beitragen. Sowohl die konstruktiven Anteile der jeweiligen Unzufriedenheit als auch die dahinter stehenden, unbefriedigten Bedürfnisse könnten dadurch erkannt werden.

In diesem Sinne:

Hallo Unzufriedenheit! Schön, dass du da bist!

7. Literatur

Ackermann, Friedhelm (1999): Soziale Arbeit zwischen Studium und Beruf. Eine qualitativ-empirische Studie zur Berufseinmündung von AbsolventInnen des Fachbereichs Sozialwesen, Band 3, Frankfurt am Main.

Anastasiadis, Maria / Bachmann, Gerhild (2006): Das Tagebuch als Reflexions- und Forschungsinstrument. In: Flaker, Vito / Schmid, Tom (Hg.): Von der Idee zur Forschungsarbeit. Forschen in Sozialarbeit und Sozialwissenschaft, Wien, Köln, Weimar, S. 485 – 495.

Apelojg, Benjamin (2010): Emotionen in der Personalauswahl. Wie der Umgang mit den eigenen Gefühlen Entscheidungen beeinflusst, München und Mering.

Aronson, Elliot / Wilson, Timothy D. / Akert, Robin M. (2008): Sozialpsychologie. 6. aktualisierte Auflage, München.

Auer, Katharina / Schmid, Tom (2014): Strukturgeleitete Textanalyse. Unveröffentlichtes Manuskript, Fachhochschule St. Pölten.

Bandura, Albert (1997): Self-efficacy. The exercise of control, New York.

Bässler, Roland (2009): Qualitative Forschungsmethoden. Leitfaden zur Planung und Durchführung qualitativer empirischer Forschungsarbeiten, Wien.

Bauer, Joachim (2013): Arbeit. Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht, München.

BAWO Bundesarbeitsgemeinschaft Wohnungslosenhilfe (2009): Wohnungslosigkeit und Wohnungslosenhilfe in Österreich. Wohnungslosenerhebung 2006-2007-2008, Wien.

Bea, Franz X. / Schweitzer, Marcell (2011): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Führung, 10. überarbeitete und erweiterte Auflage, Konstanz und München.

Beardwell, Julie / Claydon, Tim (2010): Human Resource Management. A Contemporary Approach, Sixth Edition, Leicester.

Bense, Oliver (2013): Der Übergang vom Studium in die erste Berufstätigkeit. In: Moch, Matthias / Meyer, Thomas / Bense, Oliver (Hg.): Berufseinstieg in die Soziale Arbeit. Münster, S. 100 – 115.

Berthel, Jürgen / Becker, Fred G. (2013): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart.

Bickel, Peter (1983): Keine Schule für Soziale Arbeit. Ein Plädoyer für subjektivierendes Lehren und Lernen in der Sozialpädagogen-Ausbildung, in: Staub-Bernasconi, Silvia / von Passavant, Christina / Wagner, Antonin (Hg.): Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit. Entwicklung und Zukunftsperspektiven, Festschrift zum 75-jährigen Bestehen der Schule für Soziale Arbeit Zürich, Zürich, S. 319 – 340.

Blinkert, Baldo (1979): Berufskrisen in der Sozialarbeit. Eine empirische Untersuchung über Verunsicherung, Anpassung und Professionalisierung von Sozialarbeitern. Weinheim und Basel.

Boden, Martina (2009): Handbuch Personal. Personalmanagement von Arbeitsrecht bis Zeitarbeit, München.

Bohlen, Fred N. (2000): Das Bewerber-Auswahl-Gespräch. Wie Sie die richtigen Mitarbeiter finden, Leonberg.

Bortz, Jürgen / Döring, Nicola (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für SozialwissenschaftlerInnen. 3. überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg, New York.

Bourdieu, Pierre (1987): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft, Frankfurt am Main.

Bruggemann, Agnes (1974): Messung der Arbeitszufriedenheit. Psychologie heute, Ausgabe 2 (8), S. 47 – 51.

Bruggemann, Agnes (1976): Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitsunzufriedenheit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Nr. 30, S. 71 – 74.

Bruggemann, Agnes / Groskurth, Peter / Ulich, Eberhard (1975): Arbeitszufriedenheit. Schriften zur Arbeitspsychologie, Nr. 17. Bern und Stuttgart.

Bungard, Walter / Jöns, Ingela / Schultz-Gambard, Jürgen (1997): Sünden bei Mitarbeiterbefragungen – Zusammenfassung der wichtigsten Fehler und Fallgruben. In: Bungard, Walter / Jöns, Ingela (Hg.): Mitarbeiterbefragung. Weinheim, S. 441 – 455.

Cherniss, Cary (1999): Jenseits von Burnout und Praxisschock. Hilfen für Menschen in lehrenden, helfenden und beratenden Berufen, Weinheim und Basel.

Cobaugh, Heike M. / Schwerdtfeger, Susanne (2005): Work-Life-Balance. So bringen Sie Ihr Leben (wieder) ins Gleichgewicht, Frankfurt am Main.

Comelli, Gerhard / Rosenstiel, Lutz / Nerdinger, Friedemann (2009): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen, 5. überarbeitete Auflage, München.

Cranny, C. J. / Smith, Patricia C. / Stone, Eugene F. (1992): Job Satisfaction. How people feel about their jobs and how it affects their performanc, New York.

Crott, Helmut (1979): Soziale Interaktion und Gruppenprozesse. Basisbuch, Berlin, Köln, Mainz, Stuttgart.

Dick, van Rolf / West, Michael A. (2013): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen.

Dill, Peter (1987): Unternehmenskultur: Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement, Bonn.

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

Doppler, Klaus (1993): Gruppendynamik und Organisationsentwicklung im Spannungsfeld der Macht – Chancen und Gefährdungen eines handlungsorientierten Ansatzes. In: König, Oliver (Hg)(2001): Gruppendynamik. Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildungen, 4. Auflage, München, Wien, S. 287 – 300.

Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (2000): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 9. überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main.

Drucker, Peter (1999): Management Challenges for the 21st century. New York.

Edding, Cornelia / Schattenhofer, Karl (2012): Einführung in die Teamarbeit. Heidelberg.

Elsik, Wolfgang (2009): Personalbeurteilung. In: Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. 4. Auflage, Wien, S. 463 – 499.

Elsik, Wolfgang / Nachbagauer, Andeas (2009): Materielle Anreize. In: Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. 4. Auflage, Wien, S. 501 – 551.

Erger, Raimund (2012): Sozialmanagement. Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen, Berlin.

Esslinger, Adelheid Susanne / Schobert, Deniz B. (Hg.)(2007): Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden.

Fengler, Jörg (1998): Feedback geben. Strategien und Übungen, Weinheim und Basel.

Fischer, Lorenz (1991): Arbeitszufriedenheit. Göttingen.

Fischer, Lorenz / Belschak, Frank (2006): Objektive Arbeitszufriedenheit? Oder: Was messen wir, wenn wir nach der Zufriedenheit mit der Arbeit fragen? In: Fischer, Lorenz (Hg.): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, Göttingen. S. 81 – 110.

Flato, Ehrhard / Reinbold-Scheible, Silke (2006): Personalentwicklung. Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern – Toolbox für die Praxis, Landsberg am Lech.

Foucault, Michel (1987): Das Subjekt und die Macht. In: Dreyfus, Hubert L. / Rainbow, Paul (Hg.): Michel Foucault: Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik. Frankfurt am Main, S. 241 – 261.

Friedrich, Andrea (2010): Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung, 1. Auflage, Wiesbaden.

Froschauer, Ulrike / Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme, Wien.

Galanova, Olga (2011): Unzufriedenheitskommunikation. Zur Ordnung sozialer Un-Ordnung, Wiesbaden.

Geller, Helmut (1994): Position, Rolle, Situation. Zur Aktualisierung soziologischer Analyseinstrumente, Hemsbach.

Gellert, Manfred / Nowak, Claus (2004): Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, 2. überarbeitete Auflage, Meezen.

Gerrig, Richard J. / Zimbardo Philip G. (2007): Psychologie. 18. aktualisierte Auflage, München.

Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden.

Härtwig, Christian / Hoff, Ernst-H. (2010): Arbeit als Lebensinhalt oder Work-Life-Balance? In: Kaiser, Stephan / Ringlstetter, Max (Hg.): Work-Life-Balance. Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber, Berlin, Heidelberg, S. 29 – 48.

Hays (2014): HR-Report 2014/2015. Schwerpunkt Führung, eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von HAYS für Deutschland, Österreich und die Schweiz, Mannheim, Zürich, Wien.

Heiderich, Jutta (2010): Gerechtigkeit in Organisationen. Im Spannungsfeld von Bedürfnissen, Macht und Arbeitszufriedenheit, Berlin.

Hein, Marion R. (1990): Organisationskommunikation und Organisationskultur. Eine empirische Analyse, Bonn.

Heinemeier, Siegfried (1996): Der Einstieg. Worauf kommt es beim Einstieg in die Soziale Arbeit besonders an? In: Sozialmagazin 21/10, Weinheim, S. 15 – 29.

Helgeson, Vicky S. / Cohen, Sheldon (1996): Social support and adjustment to cancer. Reconciling descriptive, correlational and intervention research, *Health Psychologie*, Band 15, S. 135 – 148.

Herzberg, Frederick / Mausner, Bernhard / Snyderman, Barbara (1959): *The Motivation to work*. New York.

Hodson, Randy (1991): Workplace behaviors. *Work and Occupations*, o.A.

Hofer, Konrad (2002): *Helfen wollen und die Welt verändern. Arbeitsbedingungen von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern*, Wien.

Hollmann, Herbert / Reitzig, Gerd (1995): Referenzen und Dokumentenanalyse. In: Sarges, Werner (Hg.): *Management-Diagnostik*. 2., vollständig überarbeitete Auflage, Göttingen, Bern, S. 463 – 470.

Holzer-Breid, Andrea (1996): *Die Innere Kündigung in der Arbeit. Ursachen, Folgen, Gegenmaßnahmen*, Diplomarbeit.

Hölzle, Christina (2006): *Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente*, Weinheim und München.

Hondrich, Karl Otto (1975): *Menschliche Bedürfnisse und soziale Steuerung. Eine Einführung in die Sozialwissenschaft mit einem Textanhang*, Hamburg.

Hoppe, Ferdinand (1931): Erfolg und Mißerfolg. In: *Psychologische Forschung. Zeitschrift für Psychologie und ihre Grenzwissenschaften*.

Kannonier-Finster, Waltraud / Ziegler, Meinrad (2005): Prozess- und Ergebnisqualität. Qualitative Evaluationsdesigns der psychosozialen Arbeit, in: Schöch, Heidrun (Hg.): *Was ist Qualität. Die Entzauberung eines Mythos*, Berlin, S. 113 – 148.

Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hg.)(2009): Personalmanagement, Führung, Organisation. 4. Auflage, Wien.

Kirchler, Erich (1993): Arbeitslosigkeit. Psychologische Skizzen über ein anhaltendes Problem, Göttingen.

Kirchler, Erich (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien.

Kirchler, Erich / Meier-Pesti, Katja / Hofmann, Eva (2004): Menschenbilder in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie 5, Wien.

Kluger, Avraham / DeNisi, Angelo (1998): Feedback Interventions. Toward the understanding of a double-edged sword, Current Directions in Psychological Science, o.A.

Klüsche, Wilhelm (1990): Professionelle Helfer - Anforderungen und Selbstdeutungen. Analyse von Erwartungen und Bedingungen in Arbeitsfeldern der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, Band 5, Aachen.

Knickel, Volker (1997): Gestaltung von Kommunikationsprozessen an Schnittstellen in Produktenentwicklung. Kaiserslautern.

Koch, Alexander (2004): Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen, Marburg.

Kock, Klaus / Kutzner, Edelgard (2003): Einleitung. Wieso Betriebsklima? In: Hangebrauck, Uta-Maria / Kock, Klaus / Kutzner, Edelgard / Muesmann, Gabriele (Hg.): Handbuch Betriebsklima. München und Mering, S. 13 – 22.

Königswieser, Roswitha (2008): Reflexion als Sprungbrett. In: Heintel, Peter (Hg.): betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen, Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik 4, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 69 – 80.

Kratzer, Nick / Dunkel, Wolfgang / Becker, Karina / Hinrichs, Stephan (Hg.)(2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement, Berlin.

Kreuscher, Roland (2000): Lebenslaufanalyse. In: Personalwirtschaft. 27. Jg., H. 10. S. 64 – 68.

Kriener, Martina (2010): In der Erziehungshilfe starten – Berufseinstieg und Ansätze zur Einarbeitung. In: Forum Erziehungshilfen, 16. Jahrgang 2010, Heft 3, S. 145 – 149.

Krüger, Wilfried (2011): Organisation als Führungsinstrument. In: Bea, Franz X. / Schweitzer, Marcell (Hg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Führung, 10. überarbeitete Auflage, München, S. 178 – 269.

Kurtz, Thomas (2005): Arbeit, Organisation und Systemtheorie. In: Faust, Michael / Funder, Maria / Moldaschl, Manfred (Hg.): Die „Organisation“ der Arbeit. München und Mering, S. 307 – 320.

Lackner, Karin (2008): Widerspruchsmanagement als Kriterium für Gruppenreife. In: Heintel, Peter (Hg.): betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik 4, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 85 – 91.

Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim.

Lankenau, Klaus (1986): Arbeit. In: Schäfers, Bernhard (Hg.): Grundbegriffe der Soziologie. 2. überarbeitete Auflage, Opladen, S. 24 – 29.

Lewin, Kurt (1920): Die Sozialisierung des Taylor Systems. Schriftenreihe praktischer Sozialismus, 4, S. 3 – 36.

Lewin, Kurt (1935): A Dynamic Theory of Personality: Selected Papers. McGraw-Hill, New York, London.

Linton, Ralph (1967): Rolle und Status. In: Hartmann, Heinz (Hg.): Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie, Stuttgart, S. 251 – 254.

Lippmann, Otto (1932): Lehrbuch der Arbeitswissenschaft. Jena.

Lotmar, Paula / Tondeur, Edmond (1989): Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln, Bern und Stuttgart.

Martins, Erko / Pundt, Alexander (2011): Einfluss von Betriebsräten auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter. In: Nerdinger, Friedemann W. / Martins, Erko / Pundt, Alexander (Hg.): Betriebsräte und Mitarbeiter in Innovationsprozessen. Ergebnisse aus dem Projekt BMInno, München und Mering, S. 133 – 137.

Mayerhofer, Helene / Michelitsch-Riedl, Gabriela (2009): Personalentwicklung. In: Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. 4. Auflage, Wien, S. 405 – 462.

Mayo, Elton G. (1933): Human Problems of an Industrial Civilization. New York.

Mayrhofer, Hemma / Raab-Steiner, Elisabeth (2007): Wissens- und Kompetenzprofile von SozialarbeiterInnen. Berufspraktische Anforderungen, strukturelle Spannungsfelder und künftige Herausforderungen, Band 3, Schriftenreihe des Departments für Soziale Arbeit der FH Campus Wien, Wien.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken, 5. Auflage, Weinheim, Basel.

Mayring, Philipp (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Weinheim, Beltz.

Mening, Isolde (2014): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung. Hamburg.

Mentzel, Wolfgang / Grotzfeld, Svenja / Haub, Christine (2012): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen, 10. Auflage, Freiburg, München.

Merchel, Joachim (2004): Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen, Weinheim, München.

Merchel, Joachim (2010): Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen, 2. aktualisierte Auflage, Weinheim und München.

Merton, Robert K. (1957): Social Theory and Social Structure. Glencoe.

Metzinger, Adalbert (1999): Arbeit mit Gruppen. Ein Einführungsbuch, Freiburg im Breisgau.

Meyer, Thomas / Traub, Franziska (2013): Entwicklung und Einflussfaktoren der beruflichen Zufriedenheit von Absolventinnen und Absolventen des Studiums der Sozialen Arbeit. Quer- und längsschnittliche Betrachtungen. In: Moch, Matthias / Meyer, Thomas / Bense, Oliver (Hg.): Berufseinstieg in die Soziale Arbeit. Münster, S. 162 – 186.

Mintzberg, Henry (1983): Power In and Around Organizations. Englewood Cliffs. New York.

Münch, Joachim (1995): Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung. Bielefeld.

Nerdinger, Friedemann W. / Martins, Erko / Pundt, Alexander (2011): Innovationen in Unternehmen und das Projekt „Betriebsräte und Mitarbeiter in Innovationsprozessen (BMInno). In: Nerdinger, Friedemann W. / Martins, Erko / Pundt, Alexander (Hg.): Betriebsräte und Mitarbeiter in Innovationsprozessen. Ergebnisse aus dem Projekt BMInno, München und Mering, S. 1 – 11.

Parzer, Philip (2012): Führen in Veränderungsprozessen. Erfolgsfaktoren und Handlungsfelder, in: Forum Public Management 2012, 4. Ausgabe, S. 19 – 20.

Popitz, Heinrich (1964): Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, 2. unveränderte. Auflage, Tübingen.

Prinz, Christopher (1999): Vereinbarkeitstheorien und Biografietypen. In: Österreichischer Familienbericht 1999, Band 2, Partnerschaften zur Vereinbarkeit und Neuverteilung von Betreuungs- und Erwerbstätigkeit, Wien, S. 45 – 49.

Pundt, Alexander (2010): Beteiligungskultur und veränderungsbezogene Einstellungen der Mitarbeiter. Entwicklung und Prüfung eines Forschungsmodells unter besonderer Berücksichtigung der transformationalen Führung und des affektiven Commitments als Mediatorvariablen, München, Mering.

Rauen, Christopher (2008): Coaching. 2. aktualisierte Auflage, Göttingen.

Roethlisberger, Fritz / Dickson, William (1939): Management and the Worker. Cambridge.

Rohrlack, Kirsten (2011): Personalwirtschaft – kompakt! München, Mering.

Rosenstiel, Lutz (2000): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.

Rosenstiel, Lutz / Regnet, Erika / Domsch, Michel E. (2009): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6. überarbeitete Auflage, Stuttgart.

Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco.

Scherhorn, Gerhard (1959): Bedürfnis und Bedarf. Berlin.

Schetter, Franziska (2014): Ethische Führung und Arbeitgeberattraktivität. Zusammenhänge, Hamburg.

Scheu, Bringfriede / Atrata, Otger (2013): Partizipation und Soziale Arbeit. Einflussnahme auf das subjektiv Ganze, Wiesbaden.

Schoibl, Heinz (2011): Wohnungslosenhilfe in Österreich. Von der Armenpflege und Armutsverwaltung zu professioneller Wohnungslosenhilfe – ein Rückblick. In: BAWO Bundesarbeitsgemeinschaft Wohnungslosenhilfe (Hg.): Festschrift 20 Jahre BAWO. Wohnungslosenhilfe von A bis Z, Wien.

Schott, Eileen (2011): Arbeitgeberentscheidungen über betriebsbedingte Kündigungen. Eine retrospektive Gesetzesfolgenabschätzung unter besonderer Berücksichtigung der Personalauswahl, in: Alewell, Dorothea / Kabst, Rüdiger / Martin, Albert / Matiaske, Wenzel / Nienhüser, Werner / Schramm, Florian / Weber, Wolfgang (Hg.): Empirische Personal- und Organisationsforschung. München und Mering, S. 20 – 299.

Schuler, Heinz / Marcus, Bernd (2001): Biographieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, Heinz (Hg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen, S. 175 – 212.

Seininger David (2012): Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Einfluss von Führungskräften auf den Unternehmenserfolg, Hamburg.

Sofsky, Wolfgang / Paris, Rainer (1991): Figurationen sozialer Macht. Autorität, Stellvertretung, Koalition, Hemsbach.

Sozialwirtschaft Österreich, Verband der österreichischen Sozial- und Gesundheitsunternehmen (2015): Kollektivvertrag der Sozialwirtschaft Österreich.

Spector, Paul E. (1997): Job satisfaction. Application, assessment, causes and consequences, SAGE.

Sponagel, Wiebke (2011): Runterschalten! Selbstbestimmt arbeiten – gelassener leben, München.

Stahl, Eberhard (2002): Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung, Weinheim, Basel, Berlin.

Staufenbiel, Thomas / Rösler, Frank (1999): Personalauswahl. In: Hoyos, Carl Graf / Frey, Dieter (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch, Weinheim, S. 488 – 509.

Stracke, Stefan / Witte, Heinz (2006): Betriebsratspraxis bei Innovation. Beispiele und Erfahrungen aus der Metallindustrie in der Region Hannover, Arbeitspapier Nr. 5 aus dem Projekt TiM, Universität Rostock.

Strauss, Anselm / Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung, Psychologie Verlags Union, Weinheim.

Stuber, Michael (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, München.

Thier, Karin (2010): Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement, 2. aktualisierte und ergänzte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York.

Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental sequences in small groups. Psychological Bulletin, 63, S. 348 – 399.

Wegge, Jürgen (2004): Führung von Arbeitsgruppen. Göttingen.

Weinert, Ansfried B. (1998): Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. 4. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Weinheim.

Weinert, Ansfried B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie. 5. vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim, Basel.

Weuster, Arnulf (2008): Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch, 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

Wimmer, Rudolf (2006): Der Stellenwert des Teams in der aktuellen Dynamik von Organisationen. In: Edding, Cornelia / Kraus, Wolfgang (Hg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung, Opladen, S. 169 – 192.

Wimmer, Rudolf (2008): Das besondere Lernpotenzial der gruppendynamischen T-Gruppe. Seine Bedeutung für die Steuerung des Kommunikationsgeschehens in komplexen Organisationen, in: Heintel, Peter (Hg.): betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen, Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik 4, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 36 – 52.

Wittwer, Antje (1995): Innerbetriebliche Kommunikation bei Unternehmenszusammenschlüssen. Eine Untersuchung integrationshemmender und integrationsfördernder Faktoren, München.

Wurzel, Michaela / Milos, Karin / Cordes, Dagmar / Büning, Friederike (o.A.): Berufseinstieg gut gemacht! Ein Einarbeitungsmodell für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kooperation verschiedener sozialer Einrichtungen, Stuttgart.

Zapf, Dieter / Frese, Michael / Brodbeck, Felix C. (1999): Fehler und Fehlermanagement. In: Hoyos, Carl Graf / Frey, Dieter (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch, Weinheim, S. 398 – 411.

Zedeck, Sheldon (1992): Work, families and organizations. San Francisco.

Internetquellen

Bibliographisches Institut GmbH (2013a): Duden. Niveau,
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Niveau>, am 28.03.2015

Bibliographisches Institut GmbH (2013b): Duden. Transparenz,
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Transparenz>, am 02.03.2015

Bibliographisches Institut GmbH (2013c): Duden. Partizipation,
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Partizipation>, am 02.03.2015

Ethikverband der Deutschen Wirtschaft e.V. (o.A.): Zufriedene Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter. <http://www.ethikverband.de/zufriedene-mitarbeiter-sind-gute-mitarbeiter>, am 16.03.2015

Maschlanka, Anja (o.A.): Persönliches Wachstum. Unzufriedenheit als treibende Kraft, <http://www.persoendlich-wachsen.de/unzufriedenheit-als-treibende-kraft-nutzen>, am 13.02.2014

OBDS Österreichischer Berufsverband der SozialarbeiterInnen (2004): Berufsbild der SozialarbeiterInnen, <http://www.sozialarbeit.at/files/berufsbild-2004.pdf>, am 02.03.2015

Statistik Austria (2014): Lebensqualität.
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wie_geht's_oesterreich/lebensqualitaet/07/index.html, am 07.02.2015

Wirtschaftskammer Österreich (2013): Betriebsrat. Begriff – Aufgaben – Errichtung – Größe, <https://www.wko.at/Content.Node/Service/Arbeitsrecht-und-Sozialrecht/Arbeitsrecht/Betriebsrat---Betriebsvereinbarung---Kollektivvertrag/Betriebsrat.html>, am 02.03.2015

Woxikon (2006 – 2015): Synonym Funktion.
<http://synonyme.woxikon.de/synonyme/funktion.php>, am 19.02.2015

8. Quellen

Fokusgruppe:

F1: MitarbeiterInnen der WLH, 17.09.2014 in NÖ, geführt von Jacqueline Staudinger

Gruppendiskussion / Gruppenarbeit:

G1: MitarbeiterInnen der WLH, 20.10.2014 in NÖ, geführt von Doris Artner, Sandra Nitzsche

Interviews:

I1: MitarbeiterIn der WLH, 10.07.2014 in NÖ, geführt von Doris Artner

I2: MitarbeiterIn der WLH, 10.07.2014 in NÖ, geführt von Doris Artner

I3: MitarbeiterIn der WLH, 14.07.2014 in NÖ, geführt von Doris Artner

I4: MitarbeiterIn der WLH, 29.07.2014 in NÖ, geführt von Jacqueline Staudinger

I5: MitarbeiterIn der WLH, 04.08.2014 in NÖ, geführt von Doris Artner

I6: BerufsanfängerIn, 07.08.2014 in NÖ, geführt von Sandra Nitzsche

I7: BerufsanfängerIn, 13.08.2014 in NÖ, geführt von Sandra Nitzsche

I8: BerufsanfängerIn, 23.08.2014 in NÖ, geführt von Sandra Nitzsche

I9: BerufsanfängerIn, 23.08.2014 in NÖ, geführt von Sandra Nitzsche

I10: BerufsanfängerIn, 30.08.2014 in NÖ, geführt von Sandra Nitzsche

I11: ArbeitgeberIn der WLH, 12.11.2014 in NÖ, geführt von Jacqueline Staudinger

I12: ArbeitgeberIn der WLH, 13.11.2014 in NÖ, geführt von Doris Artner

I13: ArbeitgeberIn der WLH, 19.11.2014 in NÖ, geführt von Jacqueline Staudinger

Märchen:

M1: Team der WLH, 05.06.2014 in NÖ, geführt von Jacqueline Staudinger

M2: Team der WLH, 23.06.2014 in NÖ, geführt von Jacqueline Staudinger, Doris Artner

9. Abkürzungen

Abb.	Abbildung
Anm.	Anmerkung
bzw.	beziehungsweise
ebd.	ebenda
et al.	et alii / et aliae; „und andere“
evtl.	eventuell
F	Fokusgruppe
f	folgende Seite / Zeile
ff	folgende Seiten / Zeilen
G	Gruppendiskussion / Gruppenarbeit
ggf.	gegebenenfalls
Hg.	HerausgeberInnen
HRM	Human Resource Management
I	Interview
M	Märchen
NÖ	Niederösterreich
o.A.	ohne Angabe
S.	Seite
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
WLH	Wohnungslosenhilfe
Z	Zeile
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

10. Abbildungen

Abb. 1: Visualisierung der methodischen Vorgehensweise aller drei Akteurinnen, erstellt von Doris Artner, Sandra Nitzsche, Jacqueline Staudinger, am 27.03.2015, S. 13

Abb. 2: Ausschnitt aus der Tagebuchmatrix, erstellt von Sandra Nitzsche, am 14.04.2014, S. 15

11. Anhang

11.1. Anhang 1: Interviewleitfaden samt Fallvignetten

Seit wann sind Sie in dieser Einrichtung beschäftigt? Wie viele Stunden / Woche? Welche „Generation“ seit Gründung der Einrichtung?

Wie ist die Einrichtung organisiert? Wie viele MitarbeiterInnen / SozialarbeiterInnen sind beschäftigt und wie ist sie hierarchisch organisiert? Gibt es einen Betriebsrat und wenn ja, was sind seine Aufgaben? Werden bei Ihnen in der Einrichtung MitarbeiterInnen-Gespräche geführt?

Fallvignetten:

1) Wie würde der Fall für Sie idealtypisch (ohne Rücksicht auf Ressourcen) weitergehen?

2) Wie würde der Fall bei Ihnen in der Einrichtung weiter verlaufen?

- In der Einrichtung werden Gerüchte laut, dass Budget-Kürzungen von Seiten der FördergeberInnen geplant sind. Einige Ihrer KollegInnen haben nun Angst vor einer Kündigung.
- Die Fallzahlen sind bei gleichem Personal gestiegen. Immer mehr KollegInnen fühlen sich überlastet - Sie ebenso.
- In der Einrichtung wird festgestellt, dass der Bedarf nach Wohnplätzen / sozialarbeiterischer Betreuung in den letzten beiden Jahren im Vergleich zu den Vorjahren deutlich gestiegen ist. Da nun nicht allen Menschen geholfen / Wohnplatz angeboten werden kann, herrscht Unzufriedenheit unter den MitarbeiterInnen.
- Alle Urlaube für den Sommer sind im Hauptkalender eingetragen - außer der zweiwöchige Urlaub einer der dienstältesten KollegInnen, der / die jedes Jahr zur gleichen Zeit mit seiner / ihrer Familie in Urlaub fährt. Da dies der / die „jüngste“ Kollege / Kollegin nicht gewusst hatte, überschneiden sich nun die Urlaube um eine Woche, was aber nicht möglich ist.

- Im Rahmen des MitarbeiterInnen-Gesprächs / der Personalentwicklungsplanung wird Ihnen von Ihrem Vorgesetzten eine Ausbildung nahe gelegt, was für Sie derzeit aber nicht passt.
- Neulich wurde in Ihrer Einrichtung von Ihrem Vorgesetzten per Fragebogen die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen erhoben. Sie entdecken nun zufällig die ausgefüllten Fragebögen, die in einer Mappe für alle zugänglich sind.

11.3. Anhang 3: Manual für Tagebuch

Zeitintervall:

im Viertelstundentakte angeben. z.B. 7:15 bis 8:45 Uhr

Lebensbereich:

siehe Liste der Lebensbereiche

Tätigkeiten / Gedanken:

Hier erfolgt pro Zeitangabe und Lebensbereich eine Beschreibung der jeweiligen Tätigkeit. Zwei Dinge müssen dabei bedacht werden:

- 1) Intime, sehr private und kriminelle Handlungen müssen natürlich nicht eingetragen werden, das geht mich nichts an.
- 2) Auch Gedanken sind Tätigkeiten! Befindet man sich z.B. im Lebensbereich „Freizeit“, es beschäftigt einen jedoch etwas aus dem Lebensbereich „Erwerbsarbeit“ (das kann einen Tätigkeitsbereich, vergangene oder bevorstehende Gespräche, aber auch die philosophische und innerpsychische Auseinandersetzung mit der Arbeit betreffen).

Ranking der Befindlichkeit:

Es gibt vier verschiedene Antwortmöglichkeiten, mit der jede Zeile beantwortet werden soll. Um das Ausfüllen zu erleichtern, können statt den Sätzen auch die Zahlen eingetragen werden:

- Ich bin sehr / ziemlich zufrieden
- Ich bin eher / tendenziell zufrieden
- Ich bin eher / tendenziell unzufrieden
- Ich bin sehr / ziemlich unzufrieden

Begründung des Rankings:

Diese Spalte bietet Platz, um den eigenen Gefühlen und Gedanken zu jeder Zeile und vor allem zu jedem Ranking Ausdruck zu verleihen. Hier ist Platz für Reflexion.

Tagesresümee:

Am Ende eines jeden Tages soll ein Resümee über den Tag abgegeben werden. Hierbei bitte wieder eine der vier Antwortmöglichkeiten wählen und dann eine Erklärung / Begründung abgeben, warum diese Entscheidung gefallen ist. Z.B.: aufgrund welcher Ereignisse oder Gefühle gebe ich nun welches Gesamtranking ab?

Reflexionsanregungen:

Es ist wichtig zu definieren, mit wem, was und warum man zufrieden oder unzufrieden war:

- mit der Situation und / oder
- mit mir selber (Verhalten, Sichtweise, Umgangsweise mit Gefühlen, etc.) und / oder
- mit meinem Gegenüber (KlientIn, ChefIn, Kind, KollegIn, Nachbarin, etc.) und / oder
- wegen Ereignissen aus einem anderen Lebensbereich

Hier ist auch Platz um einzutragen:

- was war belastend für mich persönlich in der Situation?
- und was / wie würde ich das gern anders / geändert haben, um die Unzufriedenheit zu beseitigen?
- Ist die Beseitigung von Unzufriedenheit erstrebenswert für mich?
- was war entlastend für mich persönlich in der Situation?

11.4. Anhang 4: Liste der Lebensbereiche

Gemeinsam entwickelte Lebensbereiche mit Tätigkeitsbeispielen

Lebensbereiche	Tätigkeitsbeispiele
Erwerbstätigkeit	z.B. Hin- und Rückfahrt, Zeit in der Arbeit, Hausbesuche, informelle Gespräche mit KollegInnen, Pausen, berufliche Weiter- oder Fortbildung, außerhalb der Arbeitszeit für Arbeit recherchieren und lesen, etc.
persönliche Tätigkeiten	z. B. Nickerchen über Tags, Essen, Körperpflege, frühstücken, Arztbesuche, Tageszeitung lesen, etc.
alltägliche Tätigkeiten und Hausarbeit	z.B. Einkaufen, Haushalt säubern,, Blumen gießen, Haustierpflege, Gartenarbeit, Reparaturen im Haushalt, Fahrzeugpflege, Behördengänge und –telefonate, etc.
Kinderbetreuung	z.B. Hausaufgaben und Lernen mit Kind, gemeinsames Schlafengehen, Kind abholen, Elternabend, Arztbesuche mit Kind, Schul- und Freizeitveranstaltungen, etc.
Familie	z.B. Ausflüge, Feiern, Telefonate, Treffen, etc.
PartnerIn	z.B. gezielte Unternehmungen alleine mit dem / der PartnerIn, etc.
FreundInnen	z.B. Kommunikation (Mail, Social Media, Telefon, SMS, Skype,...) mit FreundInnen, Partys, Treffen, etc.
Bekannte	z.B. Kommunikation (Mail, Social Media, Telefon, SMS, Skype,...) mit Bekannten, Partys, Treffen, etc.
ehrenamtliche Tätigkeiten	unbezahlte oder gegen Aufwandsentschädigung verrichtete Arbeiten, z.B. Sachwalterschaft, Bewährungshilfe, Rettung, Feuerwehr, etc.
Freizeit	z.B. kulturelle Veranstaltungen, Sport, künstlerische Tätigkeiten, Spiele, Mediennutzung (Fernseher, Computer, Handy), Lesen, Musik hören, shoppen, entspannen, etc.
Hobby	ähnlich wie bei „Freizeit“ sofern es regelmäßig und gezielt stattfindet
Nachtruhe	schlafen
sonstige Aktivität	z.B. Tagebuch ausfüllen, Auto kaufen, etc.

11.5. Anhang 5: Märchen

Märchen 1

Die Fabelwesen erzählen die Geschichte:

Vom Backofen-Iglu zum Märchenschloss

Aber es ist nicht alles Gold, was glänzt

Im Backofen-Iglu war es früher besser, sagt der Drache, denn er konnte entscheiden wann und wohin er fliegt. Der uralte weise Drache, musste viele wundersame Wesen kommen und gehen sehen. Eines Tages hielt das erste Fabelwesen Einzug – die Fee, zur Freude des Drachens. Die naive Fee streute überall goldenen Sternenstaub, doch wurde sie bald eines Besseren belehrt. Sie verwendete ihren Zauber sparsamer, denn es gibt immer wieder Gute und Böse Kobolde, wo man mit der Verteilung des Feenstaubes aufpassen muss. Während die Kobolde in ihren Behausungen – im Märchenschlosspark – kommen und gehen, durften die Fabelwesen in ein Märchenschloss ziehen.

In diesem neuen Märchenschloss war so viel Platz, dass sich zwei neue Fabelwesen dazu gesellten. Doch wobei das Rumpelstilzchen nicht jedem Einlass gewährte. Der freundliche Wirbelwind bläst frischen Wind durch die Schlosshallen, muss aber nach einer Weile weiterziehen und das Einhorn aus der Großstadt hatte schon viel gesehen und setzte seine Hufe ebenfalls über die Schwelle des Märchenschlosses und konnte sich durch die freundliche Aufnahme der Fabelwesen schnell am Land eingewöhnen.

Die Fabelwesen müssen immerwährend vom Märchenschloss ausschwärmen, um zu versuchen die Kobolde, wie vom hohen Märchenrat vorgegeben, auf den „rechten“ Weg zu führen. Wobei manche Kobolde nach Aufmerksamkeit gieren und andere die Fabelwesen verschmähen. In mehr oder weniger regelmäßigen Abständen kommt das Rumpelstilzchen aus dem fernen Märchenrat angereist und hat in seinem Sack so manche Überraschung bereit. Das listige Rumpelstilzchen tobt mitunter, weil zu klein geraten, doch wir Fabelwesen lehnen uns zurück und lächeln – aufgrund unserer mystischen Kräfte sind wir

wandelbar. Manchmal speit der Drache Feuer und entfachte gar stückchenweise des Stilzchens prächtigen Bart.

Doch dann zieht Rumpelstilzchen wieder von dannen und im Märchenschloss kehrt Alltag ein, die Kobolde treiben weiter ihr Unwesen und die Fabelwesen achten auf ein gutes Zusammenleben im Märchenschlosspark.

Märchen 2

Das Märchen vom Wohnen und Arbeit

Rollenbesetzung:

- Maulwurf
- Delphinkönigin, blind im mittleren Alter
- Eichhörnchen
- Esel
- Baum
- Hase
- Vogel
- Fehlender Drache

Ort: schönes buntes Haus neben der Autobahn

Beim Brunnenbau: Delphinkönigin, blind wie sie ist, verirrt sich in den Brunnen. Der Maulwurf, der auf seine Augen nicht angewiesen ist, spürt die Erschütterungen, die beim Weinen der Königin entstehen. Er ruft nach dem Vogel:

Vogel stürzt sich kopfüber in den Brunnen und erkundet die Lage der Königin. Er findet die Delphinkönigin in erbärmlichen Zustand. Die Königin geht davon aus, dass der Maulwurf wieder einmal seine Arbeit abgeschoben hat.

Das Eichhörnchen sitzt am Baum, Nussbaum, sammelt eifrig Nüsse um damit die verwirrte Königin im Brunnen vor dem verhungern zu retten.

Einstweilen hoppelt der Hase um Rettung zu organisieren. Er läuft schnurstracks zum Esel, der sich mit einem Strick wappnet, nicht um sich zu erhängen, sondern um die Königin aus dem Brunnen zu ziehen.

Der Maulwurf ist beleidigt und beschwert sich beim abwesenden Drachen über die Frechheiten der Königin. Er findet die ganze Rettungsaktion unnötig, ja

geradezu lächerlich, es gibt ja nix schöneres als unter der Erde zu leben. Die Königin schimpft ihm Saubär.

Der Esel befestigt den Strick am Baum und lässt das andere Ende in den Brunnen hinab. Der Vogel überwacht die ganze Situation und meldet den Fortschritt nach oben. Das Eichhörnchen sammelt die Nüsse einzeln (mangels Korb) und legt sie an den Rand des Brunnens. Die paranoide Königin meint: das macht sie mir zu Fleiß, damit ich lieber nach oben komme.

Jedoch: Der Vogel tut sich mit dem Hasen zusammen, legt ein Osterei und der Hase brütet es aus. Heraus kommt ein Basilisk!

Der Basilisk sieht, dass sein angestammter Platz bereits besetzt ist, und zwar von der Delphinkönigin. Das kann er sich nicht gefallen lassen.

Der Nussbaum weiß, dass man den Basilisk mit Drachentränen unschädlich machen kann. Er flüstert es dem Eichhörnchen. Dieses telefoniert mit dem abwesenden Drachen. Der Drache schickt per E-Mail ein paar Tränen. Der Vogel verweigert die Mitarbeit, weil er ja sein eigenes Kind nicht töten will. Der Hase jedoch, furchtsam von Natur aus, zittert wie ein Lamperlschweif. Dabei versteckt er sich hinter dem Baum. Dieser lässt plötzlich alle ‚Nüsse fallen und verschüttet den Hasen geradezu. Ideal für den Maulwurf, der nun mit seinen Grabschaufeln einen Gang vom Brunnen bis zum Nusshaufen schert. Dadurch rumpeln die Nüsse in den Brunnen und verschütten den Basilisk. Er kann sich kaum noch bewegen.

Das Eichhörnchen klettert am Seil in den Brunnen und träufelt die Drachentränen in die Augen des Basilisken. So: Der Basilisk beginnt sofort zu stinken, das treibt die Königin zum Aufstieg. Sie beißt in das Seil und der Esel, auf Kommando des Vogels, und mithilfe des Baumes, an dem eine Umlenkrolle montiert ist: zieht am Seil.

Die Königin ist zu schwer. Der Esel hat zu wenig Gegengewicht, er rutscht. Er lässt das Seil los und die Königin bleibt im stinkenden Brunnen zurück. Jetzt

kommt der Vogel: er verständigt die Feuerwehr, diese füllt den Brunnen mithilfe des Löschwagens komplett voll, sodass die Königin von selber nach oben schwimmt.

Der Esel schultert die Königin und der Hase weist den Weg zum Meer.

Ende der Geschichte: und weil sie nicht sterben, retten sie unaufhörlich!

11.6. Anhang 6: Leitfaden Gruppendiskussion / Gruppenarbeit

Kategorien ordnen

- Ordnung der Kategorien nach deren Bedeutung für die MitarbeiterInnen (Personalbindung, Personalplanung/-einsatz, Personalbeschaffung/-auswahl, Arbeitszeitgestaltung, Personalführung, Einführung neue MA, Personalentwicklung) – wo wünschen Sie sich am meisten Transparenz bzw. Partizipation (Schulnoten 1-5)

Hypothesen bearbeiten

Wie wünschen Sie sich, dass folgende Punkte umgesetzt werden? Bezug zu Realität?

Personalplanung/-einsatz:

- Zusammensetzung / Größe des Teams / Aufgaben der einzelnen MitarbeiterInnen
- Verhalten bei kurzfristigem / langfristigem Personalmangel / Überlastung
- Verhalten bei Personalabbau

Personalführung:

- Rolle des Vorgesetzten / Rollenkonflikte des Vorgesetzten / Aufgaben des Vorgesetzten / wichtige Eigenschaften des Vorgesetzten
- Hierarchie
- Entscheidungsfindung
- MitarbeiterInnen-Gespräche

Personalbeschaffung/-auswahl:

- Personalbeschaffungsprozess – wie / was ist dabei wichtig
- Wünsche an BerufseinsteigerInnen / an neue MitarbeiterInnen generell?

Personalentwicklung:

- Entwicklung des Einzelnen (Wie kann sich der / die Einzelne dazu weiterentwickeln, um „gute“ Arbeit zu leisten? Weiterbildungen, Feedback, Umgang mit Überlastung)
- Entwicklung des Teams – wie und wozu? Umgang, wenn man jemandem im Team nicht „mag“?
- Weiterentwicklung der Organisation als MitarbeiterIn – wie und wozu?

Einführung von neuen MitarbeiterInnen:

- Einarbeitungsprozess von neuen MitarbeiterInnen (Anleitung)
- Einzelsupervision für BerufseinsteigerInnen sinnvoll? Wie können sie dazu motiviert werden?

Personalbindung:

- Betriebsrat (wie, wer, wozu?)
- Was bedeutet für Euch berufliche Zufriedenheit?
- Wie wünscht ihr Euch, dass die (Un-)Zufriedenheit in Euren Einrichtungen erhoben wird?
- Wie soll mit diesen Ergebnissen Eurer Meinung nach weiter umgegangen werden?
- Inwieweit spielt die Entgeltgestaltung eine Rolle?

Arbeitszeitgestaltung:

- Flexibel oder fixe Arbeitszeitgestaltung?
- Umgang mit Überschneidungen (z.B. aufgrund von Urlaub)

11.7. Anhang 7: Interviewleitfaden BerufseinsteigerInnen

Zeit vorm Studium (Arbeitserfahrungen, Entscheidungsmotiv zum Studium)

Erzähl mir von deiner Zeit vorm Studium, hast du vorher gearbeitet? In welchem Bereich? Warum hast du dich dann für diesen Beruf und für das Studium entschieden?

Studienzeit (Erwartungen an Beruf während Studium)

Wenn du dich zurück erinnerst an die Studienzeit, wie hast du dir die damals die Praxis vorgestellt? Welche Bilder hattest du dazu?

Welches Bild (Anforderungen) über die Praxis wurde dir von der FH transportiert?

Berufseinstieg

Den Übergang von der Hochschule in den Beruf könnte man als den neuen Lebensabschnitt bezeichnen: wie hat sich dieser Übergang in deinem Leben gestaltet hat? Im Juni haben wir abgeschlossen, und wann hast du dann zu arbeiten begonnen? Wie war die Zeit dazwischen?

Worauf hast du z.B. bei der Stellensuche geachtet, was war dir besonders wichtig? (Befristung, Anstellungsstunden, Einkommen, Arbeitsfeld)

Hast du das Gefühl, von der FH St. Pölten auf das Arbeitsleben und auf den Berufseinstieg vorbereitet worden zu sein? Was war da hilfreich und was hinderlich?

Wie hast du deinen Berufseinstieg in deiner Organisation persönlich erlebt? Was war aus deiner Sicht belastend, hinderlich, zufriedenstellend und hilfreich?

Inwieweit hast du dich als AnfängerIn gefühlt? Wieso? Und was macht deiner Meinung nach einen typischen Anfänger aus?

Befragung Stellenwert der Erwerbsarbeit

Wie wichtig ist es dir nach dem Studium auch wirklich als SozialarbeiterIn zu arbeiten? Warum?

Glaubst du, dass die Erwerbsarbeit zu Berufsbeginn einen höheren Stellenwert im Lebenskontext einnehmen kann, als z.B. nach einer 10-jährigen Berufstätigkeit?

Stell dir vor, ab 1. September 2014 würde es für jede/jeden BürgerIn in Österreich das bedingungslose Grundeinkommen in der Höhe von 1.400,-- EUR bekommen, was würde sich in deinem Leben ändern? Welche Funktion erfüllt deine Arbeit für dich?

Bedürfnisse der BerufseinsteigerInnen

Was hat sich in deinem Leben geändert seitdem du in der Sozialen Arbeit hauptberuflich tätig bist (in dir und in deinen Lebensbereichen)?

Haben sich deine Erwartungen an den Beruf Soziale Arbeit die du im Studium hattest, in der Praxis bestätigt? Was war anders? Und im Vergleich zu deiner vorigen Erwerbstätigkeit? Könntest du sagen, du bist zufrieden in deinem Beruf? Warum / nicht?

Wie hat sich deine Einschulungsphase in deiner Organisation gestaltet? Was war dabei hilfreich und was belastend? Wer hat dich eingeschult, wie lange? Hättest du ohne Einschulung auch auskommen können? Was hätte besser sein können, was würdest du genauso machen?

Was fällt dir alles zu dem Wort „TeamkollegInnen“ ein in Bezug zu deiner AnfängerInnenrolle? Stell dir vor, du arbeitest komplett alleine vor Ort und siehst dein Team 2 Mal im Monat? Wäre das ok für dich? Stell dir vor, du kommst in ein Team hinein, welches sich miteinander nicht versteht, was bedeutet das für dich?

In allen Tagebüchern gewinnt man den Eindruck, dass die KlientInnenarbeit für euch viel bedeutet: Warum? Was macht hier zufrieden, was unzufrieden?

Wie würde es dir damit gehen, wenn du nach einem Jahr drauf kommst, dass die Soziale Arbeit doch nicht das Tätigkeitsfeld ist, in dem du glücklich wirst? Wie wichtig ist es dir, in deiner Erwerbsarbeit zufrieden zu sein? Warum? Wie gehst du mit Unzufriedenheit um, was sind deine Strategien?

Was glaubst du sind die wesentlichsten Erwartungen eines Chefs, eines Teams an einen/eine BerufseinsteigerIn – sowohl fachlich als auch persönlich? Was braucht es, damit du mit einem guten Gefühl aus der Arbeit gehst. Was müsste passieren, dass du sagen würdest, du hast „gute“ Arbeit geleistet?

Wie wichtig ist dir die Abgrenzung im Privaten vom Beruf? Warum? Wie fühlst du dich wenn du merkst, dass dir Abgrenzung nicht gelingt? Wenn du privat über deine Erwerbsarbeit erzählst, über welche Themen geht es dann hauptsächlich?

Wie wichtig sind dir fachliche Reflexionsmöglichkeiten mit deinem Team? Warum und was bringt es dir? Wie oft kommt das in welcher Form bei euch vor? Wie zufrieden bist du damit?

Ich habe den Eindruck bekommen, dass ihr euch sehr viele Gedanken über eure berufliche Rolle als AnfängerIn gemacht habt, also viel selber reflektiert habt. Kannst du mir darüber etwas erzählen, wie das bei dir ist? Auch privat was bemerkt? Redest du darüber auch im Team?

Stell dir vor, du bist seit einem Jahr bereits in deiner Organisation angestellt, und du hast bisher noch keine Möglichkeit zu einer fachbezogenen Weiter- oder Fortbildung angeboten bekommen? Wie würdest du damit umgehen? Wie wichtig ist dir das und wozu?

Erinnere dich zurück an deine Studienzeit: da haben dir die Noten gesagt, wie du gearbeitet hast, wie erfährst du es in deiner Erwerbsarbeit?

Wie wichtig ist es dir Feedback zu bekommen? Von wem und warum? Wie war das in deiner Organisation?

Was-wäre-wenn-Fragen

Wenn du in deiner Organisation Chefin wärst, was würdest du anders machen in Bezug auf die Anfängerrolle?

Was würdest du anders machen, wenn du morgen hier noch mal anfangen könntest als BerufsanfängerIn mit deinem jetzigen Wissenstand?

11.8. Anhang 8: Leitfaden ArbeitgeberInnen

Einstieg

- Danke fürs Zeit nehmen
- Wie lange sind Sie bereits Vorgesetzte/r?

Fragen Allgemein:

1. Sehen Sie es als Aufgabe, Ihre MitarbeiterInnen zu 100 % zufrieden zu stellen?

Wenn ja: *Im Zuge meiner Erhebung kam hervor, dass es für einen Vorgesetzten nur schwer möglich ist eine 100 % MitarbeiterInnenzufriedenheit zu bedingen. Wie sehen Sie das?*

Wenn nein: *Begründung für die Antwort*

2. Welchen Stellenwert haben für Sie zufriedene MitarbeiterInnen? Haben Sie einen Vorteil von zufriedenen MitarbeiterInnen? Haben Sie einen Vorteil von unzufriedenen MitarbeiterInnen für die Organisation?
3. Im Rahmen meiner Erhebung kam folgende Hypothese zum Vorschein:

Unzufriedene MitarbeiterInnen halten auf organisatorischer Ebene eine Organisation am Laufen, da sie Veränderungen erzielen, was im zufriedenen Zustand nicht möglich wäre. Was sagen Sie dazu? (vielleicht auch, warum das bei der MitarbeiterInnenenerhebung heraus gekommen ist)

(Anmerkung an mich: Erzielen von Veränderungen)

4. Was können aus der Sicht eines Vorgesetzten Vorteile von unzufriedenen MitarbeiterInnen für die Organisation, das Team, die Arbeitsabläufe, die Organisationsentwicklung sein?
5. Wovon glauben Sie profitieren Sie mehr – von zufriedenen oder unzufriedenen MitarbeiterInnen?

6. ERSATZFRAGE – sollten diese Inhalte noch nicht vorgekommen sein

Inwieweit sehen Sie sich als Vorgesetzte/r dafür verantwortlich, dass Ihre MitarbeiterInnen zufrieden sind bzw. Unzufriedenheiten auszugleichen?

Fragen Hypothesen:

7. Inwieweit, denken Sie, beeinflusst die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit Ihrer MitarbeiterInnen das Team?

(Anmerkung für mich: Zusammenhalt, Solidarisierung, Teamdynamik Teamreflexion, Gemeinschaftsgefühl / Teamidentität, teamexternes Feindbild – Gamma Rolle, Neuformation der Teamstrukturen (Alpha wenn Chef Lücke hinterlässt)

8. Was sagen Sie zu folgender Aussage:

Durch Unzufriedenheiten mit dem Vorgesetzten sind MitarbeiterInnen befähigt autonom und selbstständig zu arbeiten, da sie versuchen Probleme eigenständig zu lösen. (mit Begründung)

(Anmerkung für mich: kreativere Arbeitsgestaltung, Autonomie und selbstständiges Arbeiten, Entziehen der Kontrolle des Vorgesetzten)

9. Haben Sie Erfahrungen mit Unzufriedenheitsäußerungen von Ihren MitarbeiterInnen? Aus welchem Grund denken Sie werden diese getätigt? Gibt es in Ihrer Institution auch Zufriedenheitsäußerungen? Wenn ja, welche?

(Anmerkung für mich: Anerkennung, Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Veränderungen, Psychohygiene, was kommt häufiger)

10. Stellen Sie sich Folgendes vor:

Ihre MitarbeiterInnen kommunizieren Ihnen eine Unzufriedenheit, die Sie aufgrund von zu wenigen Ressourcen nicht lösen können. Wie gehen Sie damit um? Was denken Sie, tun die MitarbeiterInnen, wenn die Unzufriedenheit nicht gelöst werden kann?

(Anmerkung für mich: Initiieren einer Unzufriedenheit, damit unveränderbare Unzufriedenheit in den Hintergrund rückt, Bewältigungsstrategien der MitarbeiterInnen)

11. Wenn Sie daran denken, dass Zufriedenheit oder Unzufriedenheit eine Funktion haben könnte, was fällt Ihnen zu folgenden Begriffen ein?

- Qualität
- Ambivalente Rolle eines Vorgesetzten
- Kommunikationskultur (speziell Jammerkultur)
- Emotionalität
- Reflexion durch Dritte

12. Was sehen Sie in Bezug auf ihre Mitarbeiter als größte Herausforderung in der Vorgesetztenposition?“

13. Wir sind ja bei Thema (Un-)Zufriedenheit. Wer kümmert sich darum, dass Sie zufrieden sind?

11.9. Anhang 9: Leitfaden Fokusgruppe

Unzufriedene MitarbeiterInnen halten eine Organisation am Laufen!

stimme
zu

stimme ein
wenig zu

stimme eher
weniger zu

stimme überhaupt nicht
zu

Was sagt ihr zu folgender Aussage?

Der / die Vorgesetzte ist dafür verantwortlich, dass seine / ihre MitarbeiterInnen zufrieden sind in der Erwerbsarbeit.

stimme
zu

stimme ein
wenig zu

stimme eher
weniger zu

stimme überhaupt nicht
zu

Welche Bereiche in der Mitarbeiterführung sollte ein/e Vorgesetzte/r auf keinen Fall unbefriedigt lassen?

Teamzusammenhalt:

Durch MitarbeiterInnenunzufriedenheit innerhalb des Teams mit dem / der Vorgesetzten bzw. mit teamexternen Faktoren entsteht möglicherweise eine Stärkung des Teamzusammenhaltes.

stimme
zu

stimme ein
wenig zu

stimme eher
weniger zu

stimme überhaupt nicht
zu

Teamdynamik:

Es ist wichtiger sich im Team zu verstehen, als mit dem / der Vorgesetzten.

Was sagt ihr dazu?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stimme zu	stimme ein wenig zu	stimme eher weniger zu	stimme überhaupt nicht zu

Teamreflexion:

Gibt es Vorteile, wenn man in der Erwerbsarbeit oder in Teilbereiche der Erwerbsarbeit unzufrieden ist?

Teamidentität:

Wenn ein Team das Gefühl hat, gemeinsam wachsen zu können und eine Gruppenidentität bildet, erhöht sich die Zufriedenheit.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stimme zu	stimme ein wenig zu	stimme eher weniger zu	stimme überhaupt nicht zu

Zusätzliche Frage, falls sie zustimmen: „**Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit ein Gemeinschaftsgefühl entstehen kann?** (Auch interessant für dich als Neue im Team) Frage dabei im Hinterkopf: nennen sie den / die **Vorgesetzte/n als Verantwortliche/n oder nur Dynamiken unter MitarbeiterInnen?**“

Rollenverteilung:

Was assoziiert ihr zu dem Begriff „Feindbild“

Neuformation der Teamstrukturen:

Bei MitarbeiterInnen-Unzufriedenheit mit der Führungsqualität des / der Vorgesetzten, übernimmt möglicherweise unausgesprochen ein Teammitglied die Rolle der Führung.

stimme
zu

stimme ein
wenig zu

stimme eher
weniger zu

stimme überhaupt nicht
zu

Erzielen von Veränderung:

Es muss Probleme geben, um Neues entstehen lassen zu können und als MitarbeiterIn gehört zu werden.

stimme
zu

stimme ein
wenig zu

stimme eher
weniger zu

stimme überhaupt nicht
zu

„Welche Funktion kann MA-Unzufriedenheit haben?“

Autonomie und selbstständiges Arbeiten:

Durch Unzufriedenheiten mit dem / der Vorgesetzten können MitarbeiterInnen autonom arbeiten und entziehen sich deren / dessen Kontrolle. Es wird eigenständig Verantwortung übernommen, wodurch MitarbeiterInnen handlungsfähiger und ressourcenorientierter arbeiten können.

stimme
zu

stimme ein
wenig zu

stimme eher
weniger zu

stimme überhaupt nicht
zu

Aufmerksamkeit, Anerkennung und Wertschätzung:

Bei Unzufriedenheitsäußerungen steht möglicherweise nicht die Befindlichkeit, sondern die fehlende Aufmerksamkeit des / der Vorgesetzten im Vordergrund.

stimme
zu

stimme ein
wenig zu

stimme eher
weniger zu

stimme überhaupt nicht
zu

Unzufriedenheitsäußerungen als Psychohygiene:

Bei andauernder und unveränderbarer Unzufriedenheit ist es möglich, dass MitarbeiterInnen eine kleinere Unzufriedenheit selbst initiieren, um diese demnach dann wieder selbst lösen zu können, was wiederum den Selbstwert steigert.

stimme
zu

stimme ein
wenig zu

stimme eher
weniger zu

stimme überhaupt nicht
zu

Entwicklung von Bewältigungsstrategien:

Beendet bitte folgenden Satz:

Durch eine unveränderbare MitarbeiterInnenunzufriedenheit beginnen MitarbeiterInnen.....

Kreativität:

Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit ihr kreativ in eurer Arbeitsgestaltung sein könnt?

Einfluss auf die Qualität:

Anhaltende Unzufriedenheiten führen dazu, dass sich die MitarbeiterInnen stark auf die Lösung dieser konzentrieren und wesentliche Aspekte ihrer Arbeit aus den Blick verlieren, was sich negativ auf die Qualität der KlientInnenarbeit auswirken kann



stimme
zu



stimme ein
wenig zu



stimme eher
weniger zu



stimme überhaupt nicht
zu

Kommunikationskultur:

*Welche Strategien habt ihr im Team, mit Unzufriedenheiten umzugehen?
Wie geht ihr mit Konflikten um?*

Eure Assoziationen zu dem Wort „Jammerkultur“? Was hat Vor- und Nachteile?
Würdet ihr euch etwas anderes wünschen?

Unzufriedenheit als Waffe (Macht):

Was fällt euch zu der Äußerung „Unzufriedenheit als Waffe“ ein?

Ambivalente Rolle des / der Vorgesetzten:

*Angenommen, ihr wärt die Vorgesetzten, was würdet ihr tun, um eure
MitarbeiterInnen zufrieden zu machen?“*

*Welche Anforderungen muss ein/e Vorgesetzte/r erfüllen, um euch als
MitarbeiterInnen zufrieden zu machen?*

Emotionalität rückt in den Vordergrund:

*Auf einer Skala von 1 bis 10: Wo, auf der emotionalen Ebene befindet
ihr euch mit eurem / eurer Vorgesetzten? (1- überhaupt nicht emotional,
10 extrem emotional)*

Vertrauen als Schlüssel zur Zufriedenheit

*Was fällt euch zu folgendem Satz ein:
„Vertrauen als Schlüssel zur Zufriedenheit“*

Des Weiteren:

*Was ist aus eurer Sicht der größte Nachteil von Erwerbsunzufriedenheit?
Welche Rolle spielen die KlientInnen und die Arbeit mit ihnen bei der
Erwerbs-(Un-)Zufriedenheit?*

11.10. Anhang 10: Ausschnitt Strukturgeleitete Textanalyse

Auszug der Auswertungsmatrix „Strukturgeleitete Textanalyse“

Nr.	Frage	I 1	I 2	I 3	I 4	I 5	Zeilenaussage	Memo
1	Wie wurde Einstieg in erste sozialarbeiterische Erwerbsarbeit erlebt?							
1 a	Was war belastend?							
1 b	Was war hilfreich?							
2	Was macht eine/n typische/n AnfängerIn aus?							
3	Inwieweit als AnfängerIn gefühlt?							
4	Assoziationen „TeamkollegInnen“							
5	Welche Tätigkeiten werden gerne gemacht?							
6	Was macht zufrieden in der Erwerbsarbeit?							
7	Was macht unzufrieden in der Erwerbsarbeit?							

12. Eidesstattliche Erklärungen

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Doris Artner BA, geboren am 18.06.1987 in Rohrendorf bei Krems, 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,

Krems, am 30.04.2015



Unterschrift

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Sandra Nitzsche BA, geboren am 20.09.1986 in Halberstadt,
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,

Traismauer, am 30.04.2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'S. Nitzsche', with a long horizontal stroke extending to the right.

Unterschrift

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Jacqueline Staudinger BA, geboren am 26.07.1990 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 30.04.2015



Unterschrift