

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Fragmentierte Organisationskultur“

Personalmanagement als Mediator im Spannungsfeld
divergierender Organisationskulturen
am Beispiel der Behindertenarbeit
der Caritas der Erzdiözese Wien

Verfasserin

Bakk. phil. Andrea Marhali

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066/813

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Soziologie

Betreuerin/ Betreuer:

Ass.- Prof. Dr. Ulrike Froschauer

Vorwort

Die Idee für die vorliegende Arbeit entstammt meinem studentischen Interesse an Organisationssoziologie und meiner persönlichen beruflichen Erfahrung in den Sozialen Diensten. Dass dieses Forschungsprojekt im Rahmen meiner Magisterarbeit auch realisiert werden konnte, verdanke ich vorab meiner Betreuerin, Fr. Ass.-Prof. Dr. Ulrike Froschauer, die die Betreuung meiner Arbeit übernommen und mich beim gesamten Forschungsverlauf begleitet, beraten und in der schwierigen Phase der Datenerhebung „supervisioniert“ hat. Mein weiterer Dank gilt Hrn. Msgr. DDr. Michael Landau, der freundlicher Weise sein Einverständnis für eine empirische Forschung in der Caritas der Erzdiözese Wien gegeben hat. In weiterer Folge konnte das Vorhaben mit der Zustimmung der Behinderteneinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien unter der Bereichsleiterin, Fr. Sonja Weiklstorfer durchgeführt werden. Ihrer bereitwilligen und fachkundigen Unterstützung gebührt mein besonderer Dank. Bei den Kodiersitzungen, wie auch bei den Reflexionsschleifen im Forschungsprozess wurde ich dankenswerter Weise von FreundInnen und KollegInnen unterstützt, die viele Stunden kreativen Schaffens mit mir verbracht haben. Unerlässlich für die Fertigstellung meiner Theorie und der endgültigen Titelvergabe war ein Impuls von Fr. Prof. Dr. Petra Hiller, auch ihr gebührt mein Dank. Auf diesem Weg möchte ich mich auch herzlich bei meiner Familie, meinem Mann und meinen beiden Kindern Ari und Neomi für Ihre Unterstützung, Geduld und Nachsicht während des langwierigen Forschungsprozesses und des Verfassens der Magisterarbeit bedanken.

Inhaltsverzeichnis

<i>I. EINLEITUNG</i>	5
<i>II. FORSCHUNGSSTAND UND ERKENNTNISINTERESSE</i>	10
2.1 AKTUELLER STAND DER NPO-FORSCHUNG	10
2.1.1 DER NPO SEKTOR IM ÖSTERREICHISCHEN GESELLSCHAFTSSYSTEM	12
2.1.2 NPOS ALS ANBIETER SOZIALER DIENSTE	13
2.1.2.1 SOZIALE DIENSTE FÜR MENSCHEN MIT BEHINDERUNGEN	15
2.2 MANAGEMENT IN NON-PROFIT ORGANISATIONEN	16
2.2.1 PERSONALMANAGEMENT IN NPOS	18
2.2.2.1 MITARBEITERINNENFÜHRUNG IN NPOS	19
2.3 INTERESSENSBESCHREIBUNG	21
2.3.1 FRAGESTELLUNG	23
2.3.1.1 DEFINITIONEN UND BEGRIFFLICHKEITEN	23
<i>III. FORSCHUNGSSTRATEGIE UND METHODISCHES VORGEHEN</i>	25
3.1 FORSCHUNGSSTRATEGISCHES VORGEHEN	25
3.1.1 PLANUNGSPHASE UND FORSCHUNGSDESIGN	26
3.1.2 AUSWAHL DES FORSCHUNGSFELDES UND FELDEINSTIEG	27
3.2 EXKURS: ORGANISATIONALE RAHMENBEDINGUNGEN	28
3.2.1 DIE VERBANDLICHE CARITAS	28
3.2.1.1 MITARBEITERINNEN DES CARITASVERBANDES	28
3.2.1.2 BEHINDERTENEINRICHTUNGEN DER CARITAS	29
3.2.2 DER CARITASVERBAND DER ERZDIÖZESE WIEN	29
3.2.2.3 BEHINDERTENEINRICHTUNGEN DER CARITAS DER ERZDIÖZESE WIEN	31
3.3 METHODISCHE UMSETZUNG	34
3.3.1 ERHEBUNGSMETHODEN	35
3.3.1.1 EXPERTINNENINTERVIEW	35
3.3.1.2 QUALITATIVES INTERVIEW	37
3.3.1.3 TEILNEHMENDE BEOBACHTUNG	39
3.3.1.4 ARTEFAKTANALYSE	41
3.3.2 AUSWERTUNGSMETHODE	42
3.3.2.1 OFFENES KODIEREN	43
3.3.2.2 AXIALES KODIEREN	45
3.3.2.3 SELEKTIVES KODIEREN	47
3.3.3 FORSCHUNGSVERFAHREN	48
3.3.4 THEORETISCHE SÄTTIGUNG	48
3.3.5 EXKURS: QUALITÄTSSICHERUNG	49

<i>IV. ERGEBNISDARSTELLUNG</i>	52
<hr/>	
4.1 DAS ANALYTISCHE MODELL	52
<hr/>	
4.1.1 URSÄCHLICHE BEDINGUNGEN	52
4.1.2 KONTEXT	56
4.1.3 INTERVENIERENDE BEDINGUNGEN	60
4.1.4 STRATEGIEN	65
4.1.5 KONSEQUENZEN	68
4.2 DER ROTE FADEN DER GESCHICHTE	71
<hr/>	
4.2.1. SUBKATEGORIEN DES PHÄNOMENS	72
4.2.2.1 TRADITIONALISMUS	72
4.2.2.2 MODERNISIERUNG	73
4.2.2.3 GEMEINWOHL	74
4.2.2.4 PERSONALMANAGEMENT ALS MEDIATOR	75
4.2.2 DAS PHÄNOMEN „FRAGMENTIERTE ORGANISATIONSKULTUR“	77
<i>V. RESÜMEE UND REFLEXION</i>	82
<hr/>	
5.1 RESÜMEE DER ERGEBNISSE UND AUSBLICK	82
<hr/>	
5.2 REFLEXION DES FORSCHUNGSPROZESSES	90
<hr/>	
6. LITERATURVERZEICHNIS	93
<hr/>	
7. ANHANG	100
<hr/>	
7.1 ZUSAMMENFASSUNG	100
7.2 LEBENSLAUF	102
7.3 INTERVIEWTRANSKRIPT OFFENES INTERVIEW	103
7.3.1 KODELISTE ZUM INTERVIEW 3	112
7.4 BEOBACHTUNGSPROTOKOLL	117
7.4.1 KODELISTE BEOBACHTUNGSPROTOKOLL	137
7.5 ARTEFAKT LEITBILD DER CARITAS DER ERZDIÖZESE WIEN	142
7.5.1 KODELISTE LEITBILD DER CARITAS DER ERZDIÖZESE WIEN	142

I. Einleitung

In den österreichischen Medien mehrt sich der Diskurs über den staatlichen Sozialabbau im Bereich des Gesundheitswesens sowie der sozialen Diensten und der Übertragung der sozialen Verantwortung auf die Zivilgesellschaft. Gemeint ist damit die Beteiligung nichtstaatlicher Akteure an der Politik, deren institutionelle Repräsentanten meist NPOs sind. Unter NPOs versteht man in diesem Zusammenhang all jene privaten, nicht gewinnorientierten Organisationen, die weder dem Markt noch dem Staat zugerechnet werden, sondern eine Art dritte institutionelle Form repräsentieren. Gekennzeichnet werden NPOs, neben einem Mindestmaß an formaler Organisation, durch ein Verbot der Gewinnausschüttung und einer privaten Trägerschaft. Weiters verfügen sich nach gängiger Definition über ein Minimum an Selbstverwaltung im juristischen Sinn sowie über ein Mindestmaß an Freiwilligkeit, welches sich durch unbezahlte Arbeit, Spenden oder einer freiwilliger Mitgliedschaft ausdrücken kann. (vgl. Simsa 2001:1ff)

Im Allgemeinen unterscheidet man NPOs, wie folgt, nach den unterschiedlichen Formen gesellschaftlicher Einflussnahme:

- *Konkurrierende oder zusätzliche Leistungserbringer*: hier werden Leistungen angeboten, die ebenfalls von wirtschaftlichen oder staatlichen Organisationen erbracht werden, wie z.B. im Bereich der Kultur, sozialer Arbeit, Ausbildung oder Kinderbetreuung. Die Betreuung durch NPOs kann parallel stattfinden oder auch subsidiär sein. Zahlenmäßig dürfte in diesem Bereich der größte Anteil von Funktionen erbracht werden. Gesellschaftlich sind NPOs in diesem Zusammenhang besonders wichtig, da ohne sie diese Leistungen nicht ausreichend abgedeckt wären.
- *Leistungspioniere*: NPOs können auch Leistungen anbieten, welche weder von staatlichen, noch von privaten Organisationen erfüllt werden. Abhängig ist dies vom historischen Kontext und somit auch Veränderungen unterworfen. Oftmals übernehmen NPOs eine Art Vorreiterschaft, wobei die Leistungserbringung dann mit der Zeit auf andere Organisationen übergehen kann. Dieser Anteil an Pionierarbeit ist zahlenmäßig schwer zu erfassen, da sich neue Tätigkeiten prinzipiell in bestehende Schemata kaum einordnen lassen. Aus Untersuchungen ist jedoch bekannt, dass NPOs oftmals Wegbreiter für

staatliche Aktivitäten sind. Durch ihre erfolgreiche Arbeit wird erst die notwendige Akzeptanz für solche staatliche Leistungserbringung erzielt.

- *Kontrollinstanz*: im Rahmen dieser vornehmlich politischen Strategie wird versucht, staatliche oder wirtschaftliche Organisationen zur Einhaltung bereits formulierter Aufgaben, Abkommen oder Richtlinien zu bewegen. Beispiele dafür wären die Proteste wegen Verstöße gegen Menschenrechtskonventionen oder ökologische Richtlinien. Ein wesentlicher Aspekt dieser Einflussstrategien betrifft die Erhöhung von Transparenz. In diesem Kontext erlangen internationale Abkommen zunehmende Bedeutung.
- *Themenpioniere*: unterschätzt wird der Bereich, neue Themen anzusprechen, bzw. auch Themen in neue Zusammenhänge zu stellen. Mit der Generierung neuer Zusammenhänge werden traditionelle Formen der Öffentlichkeitsarbeit von NPOs ausgeweitet und somit eine höhere Sensibilität für die Wahrnehmung und Identifizierung neuer Problemlagen der Zivilgesellschaft geschaffen. Beispiele für gesellschaftliche Risiken wären atomares Wettrüsten, Atomenergie, Genforschung, ökologische Gefahren und die Verelendung der Dritten Welt. (vgl. Simsa 2001: 14ff)
- *Kompensator*: in diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, dass vor allem Non-profit Organisationen derzeit verstärkt als Hoffnungsträger gesellschaftspolitischer Konzepte gelten. Durch einen Rückzug des Staates aus verschiedenen Politikfeldern und den begleitenden Theorien von Zivilgesellschaft wird von NPOs eine Kompensation der festgestellten Ohnmacht der Politik und des Marktes erwartet. Somit wird ihnen als organisatorischen Kern zivilen Engagements vor allem in jenen Bereichen hohe Bedeutung zugeschrieben, die lange Zeit vornehmlich in staatlicher Hand lagen. (vgl. ebenda:1)

Angesichts von Budgetkonsolidierung und Privatisierung ist eine Art Doppelstrategie der öffentlichen Hand beobachtbar, indem zum einen Druck von Seiten des Staates auf NPOs ausgeübt wird, effizienter, professioneller und auch billiger zu arbeiten, gleichzeitig steigt aber auch die Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen. Hier liegt die Gefährdung einer Überforderung der NPOs, die letztlich durch Ausweichstrategien zu einer Qualitätsminderung führen können. Dies birgt die Gefahr einer Funktionalisierung von NPOs in sich; die Zivilgesellschaft soll abfedern, was der Staat nicht mehr erledigt. (vgl. Simsa 2001: 42f) Non-profit Organisationen

spielen daher sowohl im wirtschaftlichen, wie auch im sozialen und kulturellen Leben moderner Gesellschaften eine große Rolle. Die Vielfalt der Organisationen reicht hierbei von privaten Museen, Kulturvereinen, Feuerwehren, über Wohlfahrtsverbände, Ordensspitäler und Interessensvertretungen oder Parteien bis hin zu Selbsthilfegruppen. NPOs gibt es bereits praktisch in allen Ländern der Welt, wobei sie vor allem in den Mitgliedsstaaten der EU eine wachsende Rolle einnehmen. Tätig sind sie vordergründig in Dienstleistungsbranchen, wobei sie sich vor allem durch ihre Größe, ihren Organisationsgrad und ihre soziale und politische Verankerung unterscheiden. Die Gesamtheit aller Non-profit Organisationen eines Landes werden als Non-profit Sektor bezeichnet. (vgl. Badelt 1999: 1f)

Durch die vielfältigen gesellschaftlichen Funktionen von NPOs, sowie die divergierenden Anforderungen aus ihrer Umwelt, werden Non-profit Organisationen oftmals auch als „multiple-stakeholder-organisations“ charakterisiert. Die theoretischen Erklärungen über solche organisationalen Widersprüche verweisen in diesem Zusammenhang meist auf den intermediären Charakter von NPOs hin, bei dem diese multiple Einbettung in Bezug auf gesellschaftliche Funktionssysteme, auf gesellschaftliche Bereiche, auf unterschiedliche Anspruchsgruppen, oder auch auf die Vermittlung zwischen Bürger und Staat gesehen wird. So steht das Management dieser Organisationen in der Regel in ganz besonderem Maße widersprüchlichen Anforderungen gegenüber. (vgl. Simsa 2001:47)

Ihre Arbeit vollzieht sich beispielsweise im Zusammenwirken von Mitgliedern in ehrenamtlicher Funktion und Mitarbeitern, denen unterschiedliche Rollen zugewiesen werden. Ziel ist ein Zusammenwirken beider Gruppen zum Wohle des Ganzen, was durchaus durch strukturelle Verwerfungslinien und Konflikte gekennzeichnet sein kann. Einerseits sind die strukturellen Gegensätze durch eine Abhängigkeit der Ehrenamtlichen vom Geschäftsbetrieb und andererseits als Machtbeziehung zwischen Mitgliedern und Management zu deuten. (vgl. Schwarz 1992: 236) Bereits der Verweis auf ehrenamtliche Mitarbeiter macht deutlich, dass das Management von NPOs von anderen Motivationsstrukturen geleitet wird, als gewinnorientierte Unternehmen, was zu erheblichen Konsequenzen für das Personalmanagement führt. Dadurch, dass eine Tätigkeit von ehrenamtlichen Mitarbeitern um ihrer selbst Willen verrichtet wird, erübrigt die übliche, den Managern zugeschriebene Funktion, ihre Mitarbeiter motivieren zu müssen. Bei Selbstmotivierten entfällt jedoch die Möglichkeit, sie durch das Angebot von Geld oder anderen Anreizen zu einem

bestimmten Verhalten hinführen zu können. Unter diesem Aspekt der Beeinflussungsmöglichkeit auf das Arbeitsverhalten birgt diese Situation also auch gleichermaßen Risiken mit sich. In diesem Zusammenhang sind auch bestimmte Restriktionen zu sehen, denen selbstmotivierte Tätigkeiten unterliegen, denn unbezahlte Tätigkeiten setzen voraus, dass die jeweiligen Personen bereits von einem gesicherten Lebensunterhalt ausgehen können. Dies trägt dazu bei, dass Ehrenamtliche nur wenig Zeit pro Woche oder Monat für die NPOs haben. (vgl. Eckstein 1999: 258ff)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Zeiten für NPOs härter und turbulenter werden und dass Deregulierung, Privatisierung und damit einhergehende Restriktionen eine stärkere Marktorientierung und stärkeres unternehmerisches Handeln auch im Non-profit Bereich fordern. Dies trifft vor allem auf jene NPOs zu, die zu hohen Anteilen staatlich finanziert werden, da ihnen tendenziell mehr Leistung abverlangt wird. So stehen etwa höhere Anforderungen an Effizienz und Professionalisierung gegenüber. Gleichzeitig machen auch gesellschaftliche Trends wie z.B. wachsende Komplexität, schneller Wandel und damit einhergehende Flexibilitätsanforderung und Unsicherheiten vor NPOs nicht halt. (vgl. Simsa 2001: 2)

Die vorliegende organisationssoziologisch empirische Arbeit soll nun an die Frage nach der Bedeutung des Personalmanagements in NPOs in den sozialen Diensten bei wachsendem Leistungsdruck von Seiten der organisationsrelevanten Umwelt anknüpfen. Im ersten Kapitel (*Einleitung*) erfolgte daher eine kurze Einführung über die Begriffs- bzw. Wesensbestimmung von NPOs im Allgemeinen. Das zweite Kapitel (*Forschungsstand und Erkenntnisinteresse*) gibt dann einen Einblick über den aktuellen Stand der NPO- Forschung, bevor er auf die Bedeutung von NPOs im österreichischen Gesellschaftssystem und hierbei speziell auf den Bereich der Sozialen Dienste weiter eingeht. Weiters wird in diesem Kapitel die Problematik des Managements im Allgemeinen und des Personalmanagement in NPOs im Besonderen aufgegriffen. Zuletzt wird Bezug nehmend auf dem Forschungsstand das konkrete Forschungsinteresse dieser Arbeit, mit einer offenen Forschungsfrage definiert. Kapitel drei (*Forschungsstrategie und methodisches Vorgehen*) beschreiben das forschungsstrategische Vorgehen nach der *Grounded Theory* ebenso, wie den gesamten Forschungsprozess. In einem Exkurs wird das Forschungsfeld (Behindertenarbeit der Caritas der Erzdiözese) mit seinem Spezifika

beschrieben. Im Anschluss daran folgt eine Offenlegung der methodischen Vorgangsweise, indem sowohl die Erhebungsinstrumente, wie auch das Auswertungsverfahren sowohl theoretisch, wie auch exemplarisch dargestellt werden. Am Ende des Kapitels erfolgt ein weiterer Exkurs über die Bedeutung der Qualitätssicherung im qualitativen Forschungsparadigma. Das vierte Kapitel (*Ergebnisdarstellung*) ist den empirischen Ergebnissen (Phänomen „Fragmentierte Organisationskultur“) und ihrer Darstellung in einem analytischen Model, wie auch als „roten Faden der Geschichte“ gewidmet. Im fünften und letzten Kapitel (*Resümee und Reflexion*) wird die gegenstandsorientierte Theorie zusammenfassend nochmals in den Kontext bestehender Theorien bzw. bisheriger NPO- Forschung gestellt und ein mögliche Anknüpfungspunkte für weitere Forschungen aufgezeigt. Das Ende bildet eine Reflexion der Forscherin über den Forschungsprozess.

II. Forschungsstand und Erkenntnisinteresse

2.1 Aktueller Stand der NPO-Forschung

Non-profit Organisationen werden zunehmend zum Thema, wobei sich neben ihrer wachsenden quantitativen Bedeutung vor allem eine Zunahme an Beachtung der Organisationen als Forschungsobjekt, als Objekt gesellschaftspolitischer Hoffnungen und Zuschreibungen, wie auch als Betätigungsfeld für eine wachsende Anzahl von Spendern und MitarbeiterInnen beobachten lässt. Es scheint erklärungsbedürftig, warum gerade diese, als untypisch geltenden Organisationen sich der dominierenden Rationalität der modernen Gesellschaft nur begrenzt fügen und sich im Rahmen einer funktionalen Differenzierung kaum eindeutig verorten lassen. Anscheinend übernehmen die NPOs wesentliche Funktionen für die Gesellschaft, was die Frage aufwirft, welche Funktionen dies sein könnten. (vgl. Simsa 2001a: 2ff)

Die Soziologie beschäftigt sich seit den 1970er Jahren mit dem Thema NPOs, wobei sie sich schwerpunktmäßig mit dem ehrenamtlichen Engagement als Ausdruck bürgerlicher Partizipation widmet. Betont wurde dabei die Bedeutung wertorientierten Handelns und der gemeinschaftlichen Verankerung von Gesellschaft. Folgende Arbeiten bezogen sich auf die spezifischen Typen von NPOs, wie z.B. Verbände, Genossenschaften, freiwillige Vereinigungen oder soziale Bewegungen. Obwohl es bis heute keine Soziologie der NPOs gibt, da vor allem makrotheoretische Ansätze fehlen und die Arbeiten somit nicht in eine Gesellschaftstheorie eingebettet sind, können doch einige der diversen Ansätze für ein Verständnis von NPOs durchaus hilfreich sein. (vgl. Simsa 2007: 120f)

Aus einer makrosoziologischen Sicht sind vor allem die gesamtgesellschaftlichen Phänomene, wie die Analyse der Rahmenbedingungen und Funktionen der Non-profit Organisationen von Interesse, da ein adäquates Verständnis von organisationalem Geschehen oft ein Kenntnis gesellschaftlicher Phänomene voraussetzt. Aus der Mikroperspektive der Organisationssoziologie interessieren vor allem organisationale Strukturen, Kulturmuster und Strategien, wobei es zu vielen Berührungspunkten mit der Betriebswirtschaft kommt. Der Soziologie geht es jedoch im Gegensatz zu operativen Entscheidungshilfen für Manager um ein umfassenderes Verstehen von NPOs und den sie prägenden Strukturen. Eine Analyse des Zusammenhangs von Gesellschaft und NPOs (die Verknüpfung der Mikro- und

Makroperspektive) könnte zweifach genützt werden, zum einen zur Interpretation der gesellschaftlichen Einbettung oder Funktion von NPOs, die zur Erklärung organisationaler Charakteristika dienen. Zum anderen kann organisationales Geschehen auch zum Teil mit gesellschaftlichen Entwicklungen erklärt werden, wie z.B. veränderte Motive für ehrenamtliche Arbeit. So zeigen historische Analysen, dass die speziellen Herausforderungen unterschiedlicher Perioden immer andere Typen von NPOs erforderten und auch begünstigten. (vgl. ebenda: 121f)

Auch für die Organisationssoziologie hat der Bereich der NPOs in den letzten Jahren stark an Bedeutung zugenommen, wobei neben der Frage nach organisationalen Gemeinsamkeiten vor allem das Management von Non-profit Organisationen Aufmerksamkeit erregen. Zunehmend werden auch soziologische Analysen als Grundlage für eine adäquate Nutzung betriebswirtschaftlicher Methoden genützt, da die Grenzen zwischen Wirtschafts- oder Verwaltungsorganisationen und NPOs in vielen Bereichen verschwimmen. Demnach können organisationale Spezifika von Non-profit Organisationen nicht verallgemeinert werden, da sie keine trennscharfen Abgrenzungen gegenüber anderen Organisationen bilden. Jedoch stimmen in Bezug auf zwei Aspekte sämtliche Forschungsergebnisse weitgehend überein:

1. NPOs sind besonders stark organisationalen Widersprüchen ausgesetzt und haben aber gleichzeitig weniger Möglichkeiten, diese durch Priorisierung von Anforderungen oder Logiken zu handhaben.
2. Sie verfügen über eine hohe Orientierung an Ideologien und Moral. Diese kann in Widerspruch zur Zweckorientierung der Organisation stehen. (vgl. Simsa 2007: 124f)

Insgesamt zeichnet die Forschung ein Bild, nach dem NPOs weniger Merkmale einer im betriebswirtschaftlichen Sinne rationalen und effizienzorientierten Organisation aufweisen als Profit- und Verwaltungsorganisationen. Die Form der NPO kann also keine absoluten und generellen organisationalen Differenzen zu Organisationen des Marktes oder des Staates gewährleisten, daher scheint nicht die Frage nach absoluten, in der Organisationsform begründeten Unterschieden gewinnbringend, sondern jene nach spezifischen Eigenheiten, zu denen Non-profit Organisationen tendieren, wenn sich ihre Strukturen und Kulturen nicht an denen anderer Organisationen annähern. (vgl. Simsa 2001a: 138ff)

2.1.1 Der NPO Sektor im österreichischen Gesellschaftssystem

Allgemein spielen im österreichischen Wirtschafts- und Gesellschaftssystem Non-profit Organisationen eine bedeutende Rolle, obwohl der Terminus selbst im allgemeinen Sprachverständnis noch nicht sehr verwurzelt scheint. Dies zeigt von einem tiefer liegenden Problem, dass nämlich im Vergleich zu angelsächsischen Ländern in Österreich ein Bewusstsein des Non-profit Sektors noch relativ schwach entwickelt ist, wobei allerdings in den letzten Jahren ein anwachsendes Gemeinschaftsgefühl der Menschen, die in diesem Sektor tätig sind, zu verzeichnen ist. Dennoch fehlt ein allgemein akzeptiertes inhaltliches Verständnis für den Begriff selbst. (vgl. Badelt 1999: 61ff)

Für den österreichischen Non-profit Sektor spielt das freie Vereinswesen eine tragende Rolle, sowohl als mögliche Rechtsform, wie als soziales Phänomen. In der Gegenwart sind die nicht auf Gewinn gerichteten Vereine eine lebendige Ausdrucksform der österreichischen Ausprägung der Zivilgesellschaft, und so kann die dichte Vereinsdichte als Gradmesser der gesellschaftlichen Bedeutung des Non-profit Sektors angesehen werden. Die Strukturmerkmale des österreichischen Non-profit Sektors sind in vielfacher Hinsicht heterogen, wobei sich diese Vielfalt, wie bereits erwähnt auf die Größe, die politische Orientierung oder den Organisationsgrad der NPOs, wie auch auf die Art ihrer Leistung bezieht. Oftmals gibt es sogar eine politische Marktaufteilung, neben der unabhängige Organisationen nur schwer bestehen können. Weiters existieren vielfältige basisorientierte Selbsthilfegruppen oder lokale Vereine, die sich von den oben skizzierten Machtstrukturen abkoppeln konnten und somit auch eine Dimension von Zivilgesellschaft darstellten. Beispiele dafür wären lokal agierende Kulturvereinigungen, wie Sportvereine oder Gesangsvereine, aber auch die jüngeren sozialen Bewegungen, wie Bürgerinitiativen und Selbsthilfegruppen. Organisatorisch ergeben sich zum Teil heterogene interne Strukturen des Non-profit Sektors, da die großen traditionsreichen NPOs oftmals in Dachverbänden zusammengefasst sind, jedoch eine solche Struktur bei kleinen, eher autonom agierenden NPOs kaum vorhanden ist. (vgl. Schneider/ Badelt/ Hagleitner 2007: 55ff) Typisch für den Non-profit Sektor in Österreich ist auch eine Verflechtung mit dem Staat auf organisatorischer und personeller Ebene. NPOs sind in hohem Maße finanziell von der öffentlichen Hand abhängig. Der Staat übernimmt über

Subventionen oder durch den Ankauf von Leistungen oftmals beträchtliche Teile der Finanzierung von NPOs. Dazu werden laufend neue Formen der Verbindungen oder Kooperationen entwickelt und getestet, woraus sich sowohl für den Non-profit Sektor, als auch für den Staat neue und interessante Zukunftsperspektiven ergeben können. (vgl. Badelt 1999: 63)

Aufgrund ihrer Größe prägen auch die Kirchen (vor allem die katholische) wichtige Teile des Non-profit Sektors in Österreich, wobei die Kirchen selbst mit den von ihnen angebotenen oder organisierten religiösen Diensten als Bestandteile des Non-profit Sektors anzusehen sind. Neben den religiösen Dienstleistungen treten sie vor allem im Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen als Dienstleistungsanbieter auf. In manchen Bereichen, wie z.B. im Erziehungswesen und im Bereich der sozialen Arbeit sind sie sogar die größten Anbieter innerhalb des NPO Sektors. Bei den sozialen Diensten agieren die Kirchen in der Regel mit ihren Vereinen (Caritas, Diakonisches Werk, Katholische Jungschar). Dazu kommen noch die kirchennahen oder- freundlichen Organisationen wie die Pfandfinder, der Malteser Hilfsdienst und das Kolpingwerk. (vgl. Schneider/ Badelt/ Hagleitner 2007: 55ff)

2.1.2 NPOs als Anbieter sozialer Dienste

Der Begriff der sozialen Dienstleistungen wird bislang in der Literatur sehr uneinheitlich verwendet. Zum Teil werden darunter die gesamten Leistungen der Sozialhilfe und der Sozialfürsorge oder auch alle Arten von Sozialeinrichtungen zusammengefasst. In einer engeren und präziseren Bedeutung werden unter sozialen Diensten nur jene persönlichen Dienstleistungen bezeichnet, die Teil des Systems der sozialen Sicherung sind und von der öffentlichen Hand oder von gemeinnützigen Verbänden bereitgestellt bzw. mitfinanziert werden. In Erweiterung auf ihre gesellschaftliche Funktion gilt als Charakteristikum der sozialen Dienste die Verhütung von Ausnahmezuständen, Störungen oder Risiken, um die Aufrechterhaltung eines angemessenen Lebensstands in allen Segmenten der Gesellschaft zu gewährleisten bzw. ein Unterschreiten eines gesellschaftlich anerkannten minimalen Standards zu verhindern. (vgl. Klicpera/ Gasteiger Klicpera 1997: 11f)

Die Entwicklung der modernen Wohlfahrtsstaaten hat zu einer öffentlichen Verantwortung für Leistungen dieser Art geführt, jedoch gehört der Bereich der

sozialen Dienste bis heute zu den wichtigsten Tätigkeitsfeldern der Non-profit Organisationen. In Österreich liegt der Marktanteil des Non-profit Sektors bei den Krankenanstalten bei rund 20% und im Bereich der Senioren-, Alten- und Pflegeheime bei fast 45%. Bei den ambulanten sozialen Diensten wie z.B. Hauskrankenpflege, Heimhilfe, Essen auf Rädern liegt der Anteil sogar bei mehr als 90%. Im Zusammenhang mit Wohlfahrtsstaatskonzepten scheint es, dass im Sozialwesen eines mitteleuropäischen Wohlfahrtsstaats Non-profit Organisationen vielmehr eine Alternative zum Staat als die Alternative zu kommerziellen Unternehmen sind. (vgl. Badelt 2001: 25ff)

Zu den spezifischen Eigenschaften sozialer Dienstleistungen gehört, dass das Spektrum realiter zur Verfügung stehender organisationaler Wahlentscheidungen beträchtlich eingeengt ist, was mit der Charakteristika der Nachfrage zusammenhängt. Viele Bedürfnisse, die durch die sozialen Dienste gedeckt werden, treten nämlich sehr plötzlich auf, da sie mit einer Notlage verbunden sind, wodurch die Möglichkeit einer sorgfältigen Wahlentscheidung fast unmöglich gemacht wird, was sich wiederum in einer extrem geringen Preiselastizität der Nachfrage auswirkt. Daher kann man auch eine Konsumentensouveränität, wie beim Modell des homo oeconomicus vorgezeichnet, relativ selten vorfinden. Im Rahmen öffentlicher Sozialleistungen gibt es zwei Extreme, einerseits gibt es monetäre Leistungen die den Empfänger in die Lage setzen sollten, sich jene Güter und Leistungen am Markt zu erwerben, die er zur Führung eines angemessenen Lebens bedarf, jedoch sind diese Zahlungen oft mit Kontrollen und Auflagen verbunden. Um ein anderes Extrem handelt es sich bei der Betreuung in einer geschlossenen Anstalt und der vollständigen Versorgung mit allem, was für die Lebensführung notwendig ist. Die Betreuten werden für unfähig gehalten, selbst eine angemessene Entscheidung zu treffen. Diese Aufgabe wird an ExpertInnen übertragen. Soziale Dienste sollten eine Mittelstellung zwischen den Extremen einnehmen. So werden einerseits bestimmte Leistungen vorgegeben und die Wahlfreiheit der Betroffenen damit notwendigerweise einschränkt, andererseits sollte gerade eine selbständige Lebensführung durch diese Dienste gestützt werden. (vgl. Klicpera/ Gasteiger Klicpera 1997: 12f)

Ein weiteres Problem im Zusammenhang mit den sozialen Diensten ergibt sich bei der Output- bzw. Leistungsmessung, da die Qualität solcher Dienstleistungen oft nicht oder nur sehr schwer beobachtbar oder messbar ist. Weiters werden soziale Dienste zumeist von Bevölkerungsschichten benötigt, die am Rande der Gesellschaft

stehen und deren Versorgung selten mit einem positiven Image belegt ist. Dies stellt NPOs vor besondere Aufgaben der Leistungsbewältigung. (vgl. Badelt 2001: 30f)

Bezüglich der Leistungsfähigkeit von NPOs in den sozialen Diensten gibt es die diverse ökonomische Theorien, wie z.B. die Unterversorgungsthese die davon ausgeht, dass die öffentliche Hand manche sozialen Dienstleistungen nicht gemäß der Vielfalt der Interessen und Wünsche der Betroffenen anbietet und NPOs dann jene Ausdifferenzierungen vornehmen, die die öffentliche Hand nicht schafft. Eine weitere Theorie geht von der asymmetrischen Information aus, in der die Rechtsform der Non-profit Organisationen vertrauensbildend wirken. So würden es Konsumenten vorziehen, Leistungen von NPOs anstelle von gewinnorientierten Unternehmen zu beziehen, wie auch potentielle ehrenamtliche MitarbeiterInnen oder SpenderInnen ihr Geld oder ihre Zeit lieber einer NPO zur Verfügung zu stellen. In diesem Sinn stellt Vertrauen das wichtigste Gut dar, das von Non-profit Organisationen produziert wird, wobei dieses Vertrauen an die Stelle von ausreichender Information tritt. (vgl. Badelt 2001: 34ff)

2.1.2.1 Soziale Dienste für Menschen mit Behinderungen

Die Erweiterung des Angebots an Behindertendiensten in den letzten drei Jahrzehnten stellt einen markanten Fortschritt in der Entwicklung der sozialen Dienste dar, wobei diese Entwicklung bis dato noch nicht abgeschlossen ist. Problematisch ist dabei, dass es für die Planung von Maßnahmen zugunsten von Menschen mit Behinderungen in Österreich kaum verlässliche Daten über den Bedarf an Unterstützung und Förderungen gibt. Nicht zu übersehen ist dabei auch, dass sich Bedürfnisse praktisch in Hinblick auf bestimmte Angebote aktualisieren, d.h., dass ein Angebot an Hilfen gleichzeitig Nachfrage schafft. Bei den Richtlinien der Einrichtungen für behinderte Menschen konnte man sich in Anlehnung an skandinavische Modelle auf zwei allgemeine Prinzipien für die Gestaltung einigen, und zwar auf das so genannte Normalisierungsprinzip und das Prinzip der Gemeinwesenintegration. Das Normalisierungsprinzip geht davon aus, dass behinderte Menschen unter möglichst ähnlichen Bedingungen leben wie nicht behinderte Menschen in ihrer Umgebung. Es stützt sich auf die Annahme, dass auch bei behinderten Menschen etwa auch lebenslang eine Entwicklungs- und Lernfähigkeit vorhanden ist. Das Prinzip der Gemeinwesenintegration betont in

Bezug auf die Lebenswelt der behinderten Menschen, dass sie nicht in einer abgeschiedenen Welt für sich leben sollen, sondern in möglichst vielen Bereichen mit der sozialen Umwelt Kontakt haben sollen. (vgl. Klicpera/ Gasteiger Klicpera 1997: 180ff)

2.2 Management in Non-profit Organisationen

In der modernen marktwirtschaftlichen Gesellschaft wird allgemein davon ausgegangen, dass die drei Sektoren gesellschaftlich wirksamen Handelns unterschiedlich und prägnant charakterisiert werden können. Demnach kann Management, eine typische Handlungsmaxime des Wirtschaftssektors, nicht ohne weiters für den dritten Sektor angenommen werden. Dies scheint auch dem Selbstverständnis von Non-profit Organisationen zu entsprechen, in denen Management geradezu als Unwort empfunden wird. Daher entsteht ein Konflikt zwischen dem Versuch, offenkundig erfolgreiche Handlungsmaxime anderer Sektoren zu übernehmen und der Vermutung, dass der Non-profit Sektor in seiner Eigenart nur dann erfolgreich sein kann, wenn es sich konsequent von anderen Handlungsmaximen distanziert. (vgl. Strachwitz 2000: 23f) Für das Management in NPOs ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die Vereinbarkeit der NPO- spezifischen Zielsetzungen mit den allgemeinen Kriterien der Wirtschaftlichkeit zu überprüfen, was meist mit einer operationalen Klarlegung der Ziele beginnt und eine Klarlegung der spezifischen betrieblichen Funktionen erfordert. (vgl. Badelt/ Meyer/Simsa 2007: 9) Die Auswahl solcher organisationsrelevanter Ziele geht dabei von drei Hauptwirkungen der Organisation aus:

1. *Sachorientierung der Organisation*: Die Organisation legt fest, wie die dem Verband bzw. NPO übertragenen Aufgaben erfüllt werden (instrumentale Rationalität), d.h. sie erbringt einen bestmöglichen Beitrag zur Erfüllung der Sachaufgaben bzw. Leistungsziele.
2. *Personen- oder Humanorientierung*: Die Organisation bestimmt auch das Verhalten, die Rollen der Mitglieder, Organe und MitarbeiterInnen und wirkt sich so auf die Tätigkeiten und Befindlichkeiten der Beteiligten aus. Man spricht von sozio- emotionaler Rationalität, was die bestmögliche Befriedigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden meint.

3. *Mitglieder-/KlientInnenfreundlichkeit*: Ein weiterer Aspekt im vorliegenden Zusammenhang ist auch Dienstleistungserbringung gegenüber unterschiedlichen Abnehmern unter Einbezug der Bedürfnisse und Interessen der BürgerInnen und KlientInnen. (vgl. Schwarz 1992: 57)

Da Non-profit Organisationen nicht gewinnorientiert, sondern Bedarfdeckungs-, Unterstützungs- oder die Hilfszwecke erfüllend, handeln werden sie von Seiten der Managementlehre wie folgt charakterisiert:

1. *NPOs sind zweck- und zielgerichtet*: sie haben einen bestimmten Auftrag („Mission“) zu erfüllen und zu diesem Zweck sind die Strukturen und Tätigkeiten so konsequent wie möglich auszurichten, wobei der Zweck fortlaufend den sich verändernden Umständen gemäß umformuliert werden muss.
2. *Eine NPO ist ein umweltabhängiges System*: sie steht nicht isoliert im Raum, sondern unterhält permanente Beziehungen zu seiner/ihrer Umwelt. Auf der Input-Seite beschafft er/sie sich von außen alle Ressourcen (z.B. Betriebsmittel, MitarbeiterInnen), die sie für seine Existenz und Tätigkeit benötigt. Auf der Output-Seite unterhält sie Beziehungen zu ihren Mitgliedern, KlientInnen, Behörden, anderen Verbänden, etc.
3. *Die NPO als produktives System*: NPOs produzieren Dienstleistungen für ihre Mitglieder und Dritte. Diese Leistungen sind die Konkretisierung des Vereinszweckes. Sie entsprechen dem konkreten Bedarf der Mitglieder bzw. KlientInnen.
4. *Die NPO als soziales System*: unter dem Aspekt der in ihm tätigen Menschen und der von ihnen erbrachten Arbeit ist der Verein ein soziales System.
5. *NPOs als formale Organisationen*: in der Verfassung wird bestimmt, welche Personen der Organisation angehören und welche nicht, um dadurch die Systemgrenzen festzulegen. Weiters werden die Rechte und Pflichten der Organisationsangehörigen festgelegt und beschrieben, wie die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf die Funktionäre aufgeteilt sind.
6. *NPOs sind mitgliedschaftlich strukturiert*: die Mitglieder sind die Träger und bestimmen über die Grundfragen der Organisation. Sie wählen auch die ehrenamtlichen Mitglieder der Organisation.
7. *NPOs sind Produzenten von Kollektivgütern*: Sowohl das Mitgliederkollektiv wie auch die Allgemeinheit profitieren von den Verdienstleistungen. Da

Kollektivgüter keinen Markt haben und über allgemeine Beiträge finanziert sind, ist ihr Erfolg oft sehr schwer zu messen und zu beurteilen. (vgl. Schwarz 1994: 22ff)

Vor allem wegen der äußeren Einflüsse wird es immer wichtiger, die zunehmenden Ansprüche an NPOs mittels modernern Managementmethoden zu bewältigen. Der Begriff des Managements beinhaltet dabei mehrere Dimensionen. Den institutionellen Aspekt (gemeint sind damit die Stellen mit Weisungsbefugnis innerhalb der Organisation), die sachbezogene Dimension mit den einzelnen Teilschritten des Managementprozesses (Ziele festlegen, planen, entscheiden, durchführen und kontrollieren), sowie der funktionale Aspekt mit seiner sachbezogenen Ausprägung (technische Unternehmensführung im engeren Sinn) und dem personenbezogenen Aspekt (Personalführung). Das Personalmanagement in NPOs ist sehr stark durch die differenzierte Personalstruktur (Bezahlte, Ehrenamtliche), gleichsam auch durch die individuellen Überlastungsphänomene (Burnout-Syndrom) geprägt. Damit verbunden sind unterschiedliche Anforderungen an den Aufbau und die Strukturierung des Personalbestands, wie auch an die MitarbeiterInnenführung. (vgl. Horak/Heimerl 2007: 171ff)

2.2.1 Personalmanagement in NPOs

Die zentrale Aufgabe des Personalmanagement besteht im Allgemeinen darin, die Verfügbarkeit von Personal zu sichern, sowie für die Arbeitsleistung der Beschäftigten auf einem erwünschten Qualitätsniveau zu angemessenen Kosten zu sorgen. Hinsichtlich der hauptamtlich Beschäftigten sind auch Non-profit Organisationen darauf angewiesen, sich um die Leistung ihrer MitarbeiterInnen zu kümmern, so dass die zu erfüllenden Qualitätserwartungen realisiert werden und gleichzeitig die Kosten der Arbeit auf einem akzeptablen Niveau zu halten. Zuständig für das Personalmanagement ist, wie in gewinnorientierten Unternehmen auch, die Leitung der Organisation, wobei sich in größeren Organisationen die Leitung auf die Festlegung allgemeiner Grundsätze des Personalmanagements und auf die Handhabung von Sonderfällen (z.B. Auswahl von Schlüsselkräften) beschränkt. Die Detailarbeit wird sowohl an Personalspezialisten, wie auch an die Führungskräfte der Bereiche delegiert. Die Führungskräfte übernehmen dabei ihre Funktion als interaktive Aufgabe, da sie sich in der Personalauswahl ebenso engagieren, wie in

der Personalentwicklung. Die Personalspezialisten sind dagegen für administrative Funktionen, u.a. für die Führung von Personalakten zuständig und stellen von Fall zu Fall Personalsysteme (Systeme von MitarbeiterInnengesprächsführung, etc.) bereit bzw. entwickeln sie weiter. Eine derartige Aufgabenverteilung ist generell eingespielt und gilt im Wesentlichen für NPOs ebenso, wie für gewinnorientierte Unternehmen. Offen bleibt jedoch die Frage, ob die Verantwortlichen für Personalmanagement in NPOs bereits eine ähnliche Professionalisierung bei der Wahrnehmung der Personalfunktion erreicht haben, wie gleich große gewinnbringende Organisationen, da das Personalmanagement im Non-profit Bereich vergleichsweise spät Bedeutung erlangt hat. Vor allem bei den Ehrenamtlichen stellt sich die Frage für die Zuständigkeit, da weder Dienstverträge bestehen noch Gehälter bezahlt werden. Sich um sie zu kümmern ist nicht immer ausdrücklich festgelegt, weshalb es teils den Bereichsverantwortlichen obliegt, teils denen, die sich ihrer annehmen, was ein Personalmanagement für Ehrenamtliche enorm erschwert bzw. verhindert. (vgl. Von Eckardstein 2007: 273ff)

2.2.2.1 MitarbeiterInnenführung in NPOs

Bezüglich der MitarbeiterInnen in Non-profit Organisationen wird zwischen zwei trennscharf abgegrenzten Gruppen unterschieden, den ehrenamtlich und hauptamtlich Tätigen, wobei sich die Grenze durch die Einführung von Aufwandsentschädigungen etwas zu verwischen scheint. Die Ehrenamtlichkeit steht im Gegensatz zur professionellen Vollamtlichkeit der Mitglieder, denn es ist davon auszugehen, dass Ehrenamtliche selbst bei intensivem Engagement nur einen Teil ihrer Zeit und Arbeitskraft in den Dienst des Verbandes stellen können, während ihr Hauptbetätigungsfeld außerhalb in Beruf und Familie liegt. So geraten Ehrenamtliche durch die Marginalität ihrer Tätigkeit im Verband von vornherein ins Hintertreffen gegenüber den Funktionären, für die die Verbandsarbeit tägliches Brot ist. Hauptamtliche erlangen gegenüber Ehrenamtlichen vor allem den Vorteil des Informationsvorsprunges, vertiefter Fachkenntnisse und größerer Problemnähe. (vgl. Eckstein 1999: 258)

Andererseits arbeiten gerade in NPOs Hauptamtliche oft mehr, als in ihren Arbeitsverträgen vorgesehen, wobei diese Mehrarbeit auch als ehrenamtliche Tätigkeit gesehen werden kann. Noch unklarer wird die Situation, wenn bezahlte Kräfte noch zusätzlich ehrenamtlich für den Verein tätig sind. Solche

Zwischenformen weisen auf einen Prozess vom Ehrenamt zum Hauptamt hin, der mit dem Begriff der Verberuflichung einhergeht. Die Verberuflichung ist hierbei neben der Qualifizierung eines der beiden Elemente, aus denen sich Professionalisierung zusammensetzt. Als problematisch wird in diesem Zusammenhang die Aussagekraft solcher Definitionen gesehen. So sagt die Definition der ehrenamtlichen Arbeit nichts über die Qualifikation der Ehrenamtlichen oder ihr zeitliches Engagement aus, sie kann sich von einfachen Aushilfsarbeiten über Verwaltungsaufgaben, bis hin zu Führungsaufgaben erstrecken. Jedoch sprechen viele Gründe, wie z.B. die strukturelle Überlegenheit der Leistungsfähigkeit der bezahlten Arbeit gegenüber einer ehrenamtlichen Tätigkeit, für eine Professionalisierung. So ist die benötigte Qualifikation für eine Tätigkeit bei Hauptamtlichen gesichert, die Rekrutierung kann nach rein sachlichen Kriterien erfolgen und es herrscht eine relativ größere Ersetzbarkeit eines Hauptamtlichen gegenüber einem Ehrenamtlichen vor. Weiters werden durch das Anreizmittel Geld auch unangenehme Arbeiten übernommen und es bestehen im Gegenzug Sanktionsmittel bei Nichterbringung von Leistungen. Obwohl in beiden Bereichen eine hohe Fluktuation zu verzeichnen ist, bleiben doch Hauptamtliche in der Regel dauerhafter in der Organisation. (vgl. Schütte 2000: 129ff)

Wie bereits erwähnt, können NPOs ab einer gewissen Größe ohne Professionalisierung kaum mehr bestehen. Somit geht die Rekrutierung der ersten bezahlten Kraft mit der Implementierung eines strukturellen Konflikts zwischen Ehren- und Hauptamt einher, der immer wieder zu Spannungen, Problemen und sogar zu offenem Streit führen kann, wobei es im Kern um Interessen, Macht und Prestige geht. Andererseits scheint es aber auch Kräfte zu geben, die solche Spannungen ausgleichen, denn schließlich existieren nicht nur Gegensätze zwischen Haupt- und Ehrenamt, sondern es lassen sich viele gemeinsame Interessen finden. So werden die Ziele oder die Mission der NPO von beiden Seiten getragen. (vgl. Schütte 2000: 136f) Widersprüchliche organisationale Anforderungen sowie die Notwendigkeit der Orientierung an unterschiedlichen Umwelten stellen spezifische Herausforderungen an das Management in NPOs. Dies drückt sich vor allem in den Bereichen des Konflikt- und Entscheidungsmanagements, dem Umgang mit Geld, im Personalmanagement, wie auch im Bereich der Strategieentwicklung aus. Besonders markant sind die Widersprüchlichkeiten in den erwähnten drei Bereichen, nämlich in der Ambiguität von Zielen, in den Schwierigkeiten der Erfolgsmessung

und im hohen Grad an Organisationsabwehr. Erklärungsansätze für diese hohe organisationale Widersprüchlichkeit würde zum einen der multiple-stakeholder-Ansatz sowie zum anderen die Charakterisierung von NPOs als intermediäre Organisationen anbieten, wobei beide auf die uneindeutige gesellschaftliche Einbettung der Organisationen, wie auch auf die Unmöglichkeit der Priorisierung von Logiken, Interessen und Orientierungen hinweisen. (vgl. Simsa 2001: 142ff)

2.3 Interessensbeschreibung

Diese empirische Arbeit schließt an den beschriebenen Stand der soziologischen NPO Forschung über die Besonderheiten des Managements in NPO und ihren spezifischen Herausforderungen im Bereich des Personalmanagements an. Ausgehend von einer Handlungs- und Prozessorientierung, interessieren hierbei die Strategien, die angewandt werden, wie z.B. leistungsorientiertes oder personalorientiertes Verhalten, um die Ziele umzusetzen, wenn man fast schon von einer gewissen Organisationsabwehr bei den Mitglieder von Non-profit Organisationen sprechen kann, aber auch z.B. strukturelle Maßnahmen, um sowohl bei Ehrenamtlichen, die schwer steuerbar sind, wie auch bei den hauptberuflichen MitarbeiterInnen Personalbindung und Motivation zu fördern. Auch kommen gerade im sozialen Bereich persönliche Be- und Überlastungsphänomene der MitarbeiterInnen (z. B. Stress, Burnout-Syndrom) hinzu, denen nicht nur auf persönlicher, sondern auch auf organisationaler Ebene Rechnung zu tragen ist. (vgl. Neubauer 1996: 97)

Eine prinzipielle Eignung von NPOs als Anbieter sozialer Dienstleistungen impliziert nicht, dass automatisch die von der Gesellschaft vorgegebenen oder vom Management definierten sozialen und wirtschaftlichen Ziele erreicht werden, da es massiver Anstrengungen bedarf, diese Funktionen erfüllen zu können. Denn anders als in anderen Bereichen des Non-profit Sektors, sind NPOs in den sozialen Diensten relativ abhängig von der öffentlichen Hand, was zu einem großen Naheverhältnis zwischen den beiden führt. Diese Randbedingungen fordern eine Reihe grundlegender Entscheidungen vom Management der NPOs im Sozialbereich. (vgl. Badelt 2001: 34ff)

Organisieren (die Gestaltung von Strukturen und Prozessen) ist eine Führungsfunktion, die jede Stelle mit Führungsverantwortung im Verband wahrzunehmen hat. Das Schlagwort der Personalführung heißt Motivation. So gelingt es guten Managern, ihre MitarbeiterInnen zu Höchstleistungen im Dienste der Organisation zu bringen und dabei noch ein Optimum an Zufriedenheit zu erreichen. Motiviert werden die MitarbeiterInnen durch eine Vielzahl von Faktoren, wie z.B. das Verhalten von Vorgesetzten und KollegInnen, Anstellungsbedingungen, die Arbeit selbst, das Betriebsklima, etc. Diese Faktoren sind die Anreize für MitarbeiterInnen. Stimmen diese Anreize, so sind die MitarbeiterInnen motiviert, zufrieden und bereit, ihren Beitrag in Form einer guten Arbeitsleistung zu erbringen. Zufriedenheit ist in diesem Sinne die Voraussetzung für die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen aber auch der Ehrenamtlichen. (vgl. Schwarz 1992: 42) In der Literatur wird in diesem Zusammenhang der Personalentwicklung eine tragende Rolle zugeschrieben, denn bei einer erfolgreichen Anwendung führt sie zu einer stärkeren Anbindung an die Organisation und einer Verringerung der Personalfuktuation (vgl. Peter 2005: 278)

Im Zusammenhang mit dem Personalmanagement scheinen die folgenden Neigungen oder Tendenzen zu kulturspezifischen Verhaltensmustern in NPOs von besonderem Interesse:

- *Personalisierungstendenz*: man neigt in NPOs dazu, keine klaren Unterscheidungen zwischen persönlich zu verantwortenden Problemen einzelner Mitglieder und den organisationalen Problemen und Konfliktlagen zu treffen.
- *Harmonieneigung*: NPOs zeichnen sich häufig durch ein starkes Bedürfnis nach Einheit und Harmonie aus, so werden Konflikte oftmals lange nicht wahrgenommen oder unter der scheinbaren harmonischen Oberfläche ausgefochten.
- *Egalitätsneigung*: anders als gewinnorientierte Unternehmen scheinen NPOs stärker am Idealbild der Gleichheit aller Organisationsmitglieder festzuhalten. Eine Verleugnung von Ebenendifferenzierung und Hierarchie führt aber in der Regel zu unangemessenem Umgang mit dem Phänomen von Macht. Oftmals kommt es auch zu einer vollkommenen Tabuisierung dieses Themas. Auffällig ist dabei auch das oft anzutreffende, organisationsweite und hierarchieübergreifende „Du“ unter sämtlichen MitarbeiterInnen.

- *Informalitätstendenz*: Oftmals ist in Non-profit Organisationen eine Neigung zu informellen Aushandlungen zu beobachten, die sich auch als Abneigung gegenüber der formellen Strukturierung von Handlungsabläufen und Entscheidungen beschreiben lässt. (vgl. Zauner 1999: 125f)

2.3.1 Fragestellung

Im konkreten Forschungsvorhaben, welches im Rahmen des qualitativen Paradigmas von einer offenen Fragestellung ausgeht soll nun das „Phänomen“, wie Personalmanagements in NPOs in sozialen Diensten funktioniert, bestimmt werden. Da die Thematik des Managements in NPOs in Bezug auf Theoriebildung als ein noch offenes Feld beschrieben wird (vgl. Simsa 2001a: 66), wurde eine theoriegenerierende Forschungsmethode gewählt, an deren Ende eine gegenstandsverankerte Theorie stehen soll.

Die Forschungsfrage dazu lautet: **„Wie funktioniert Personalmanagement von NPOs in den sozialen Diensten?“**

Die Frage soll festlegen, was man schwerpunktmäßig untersuchen und was man über den Gegenstand wissen möchte, wobei sich die zu Beginn des Forschungsprozesses offene und weite Fragestellung immer mehr eingrenzt und fokussiert. (vgl. Strauss/ Corbin 1996: 23)

2.3.1.1 Definitionen und Begrifflichkeiten

Um die Forschungsfrage weiter zu präzisieren, sollen im Folgenden die für das Erkenntnisinteresse bedeutenden Begrifflichkeiten und Definitionen, wie sie in der vorliegenden Arbeit angewandt wurden erläutert werden.

- Non-profit Organisationen

Der dieser Arbeit zugrunde liegende Begriff der NPO fasst private Organisationen mit Sachzielorientierung (Bedarfsdeckung) zusammen, die sich durch ein Mindestmaß an Freiwilligkeit und Selbstverwaltung auszeichnen. Sie müssen einen gewissen Grad an formaler Organisation aufweisen und sich dem Verzicht auf Gewinnausschüttung unterwerfen. In Bezug auf ihre gesellschaftliche Rolle wird ihnen eine Gemeinwohlorientierung zugeschrieben. (vgl. Simsa 2001a: 71f)

- Soziale Dienste

Unter sozialen Diensten sollen personenbezogene Dienstleistungen im Bereich der Beratung, der Behandlung, der Betreuung und der Pflege verstanden werden. Sie üben die Funktion einer persönlichen Hilfestellung aus. Gleichzeitig sollen damit auch gesellschaftliche Ausnahmezuständen, Störungen und Risiken verhindert und ein angemessener Lebensstandard gesichert werden. Dienstleistungsarbeit in diesem Sinne ist Gewährleistungsarbeit. (vgl. Klicpera/ Gasteiger Klicpera 1997: 11f)

- Personalmanagement

Der Begriff des Personalmanagements bezeichnet in diesem Zusammenhang die Aufgabe, die Verfügbarkeit von Personal zu sichern und für ein erwünschtes Qualitätsniveau zu angemessenen Kosten der Arbeitsleistung der Beschäftigten zu sorgen. Dabei wird eine Managementperspektive verfolgt, bei der die Sichtweise der Führungskräfte eingenommen wird, da das Personalmanagement in erster Linie zum Aufgabenbereich der legitimierten Leitung und auch aller anderen Führungskräfte gehört. (vgl. Eckstein 1999: 257)

III. Forschungsstrategie und methodisches Vorgehen

3.1 Forschungsstrategisches Vorgehen

Wie bereits vorangehend angeführt, gibt es einerseits einen Trend zur NPO Forschung, andererseits gibt es aber vor allem betreffend Personalmanagement im Non-profit Bereich noch wenig organisationssoziologische Theorien. Da es daher um Theoriegenerierung anhand einer empirischen Studie geht, wurde für das Forschungsvorhaben die *Grounded Theory* von Glaser und Strauss (vgl. Glaser/Strauss 1998) gewählt.

„Die Grounded Theory ist eine qualitative Forschungsmethode bzw. Methodologie, die eine systematische Reihe von Verfahren benutzt, um eine induktive abgeleitete, gegenstandsverankerte Theorie über ein Phänomen zu entwickeln. (Strauss/Corbin 1996:8)

Die Datensammlung, -analyse und Theorieformulierung sind dabei ineinander verschränkt. Dies fördert das Verifizieren von Hypothesen und erlaubt eine Datenerhebung auf der Basis von Konzepten, welche sich für eine bestimmte Forschungssituation als bedeutsam heraus gestellt haben. (vgl. Strauss/ Corbin 1996: 29) Die Datensammlung orientiert sich dabei am *theoretical sampling*. Nach Glaser/ Strauss (1998) gibt es dafür zwei Entscheidungsprinzipien:

1. Das erste Prinzip besagt dabei, dass Materialien erhoben bzw. analysiert werden, die bisherige Annahmen widerlegen.
2. Das zweite Prinzip besagt, dass man Materialien erheben bzw. analysieren sollte, die mit hoher Wahrscheinlichkeit die bisherigen Ergebnisse bestätigen.
(vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 29f)

Sensibilisierende Konzepte sind als Leitideen Ausgangspunkt der Forschung und haben den Charakter von offenen Fragen. Zum Ausgangspunkt gehört auch das Lesen einschlägiger Literatur. (vgl. Böhm 2004: 476) Die Quellen der *theoretischen Sensibilität*, also die Kernelemente die zur Bildung des Kontextwissen beitragen, wird von Strauss und Corbin in vier unterschiedliche Quellen unterteilt, nämlich der Einsatz von Literatur, berufliche Erfahrung, persönliche Erfahrung und zuletzt der analytische Prozess selbst. Jedoch muss vermieden werden, die Fachliteratur gezielt

für das Entwickeln und Entdecken von Kategorien einzusetzen (Strauss/Corbin 1996: 25ff)

Nach der ersten Datenerhebung erfolgt die Analyse der empirischen Daten durch *Kodieren*. Für Strauss und Corbin stellt das *Kodieren* das „Herzstück“ der *Grounded Theory* dar. Beim Kodieren werden die Daten aufgebrochen und konzeptualisiert, um auf neue Art zusammengesetzt zu werden. Es ist der zentrale Prozess, durch den aus den Daten Theorien entwickelt werden. (vgl. Strauß/Corbin 1996: 39).

In diesem Sinne endet der Forschungszyklus, wenn *theoretische Sättigung* eingetreten ist. (vgl. Strauss/Corbin 1996: 159) Strauss beschreibt die „Sättigung der Theorie“ folgendermaßen:

„ Wenn eine zusätzliche Analyse nicht mehr dazu beiträgt, dass noch etwas Neues an einer Kategorie entdeckt wird.“ (Strauss 1998: 49)

3.1.1 Planungsphase und Forschungsdesign

Das Datenmaterial in der *Grounded Theory* setzt sich im weiteren Sinn aus dem Text (verschriftete Interviews, Feldnotizen, Beobachtungsprotokolle, etc.) Im Rahmen organisatorischer Fragestellungen eignet sich daher methodisch die Durchführung von Interviews in Verbindung mit anschließenden Beobachtungen (Strauss/ Corbin 1996: 24) und so wurden für den ersten Forschungszyklus qualitative Interviews im Sinne von Froschauer und Lueger geplant. Bei dieser Methode steht die Frage im Zentrum, was für die befragten Personen relevant erscheint, wie sie ihre Umwelt wahrnehmen bzw. was ihre Lebenswelt charakterisiert. (vgl. Froschauer/Lueger 2003: 16)

Weiters sollten zugängliche Artefakte, wie z. B., Werbematerialien, Architektur, Leitbilder und Organigramme der Organisation einer Analyse unterzogen werden. Die interpretative Analyse von Artefakten geht davon aus, dass in ihrer spezifischen Ausdruckweise manifeste, wie auch latente Informationen beinhaltet sind. Aufgrund ihrer Integration in einen Handlungskontext kollektiver Sinnstrukturen, lassen sich die Bedeutungen, Handlungsaufforderung oder Funktionen aufgrund nachvollziehenden Verstehens deuten. (vgl. Froschauer/Lueger 2006: 281)

Die Auswertung der Daten sollte dann mittels Kodieren erfolgen. Die wichtigste intellektuelle Tätigkeit im Auswertungsprozess besteht dabei im Vergleichen, womit die Suche nach Ähnlichkeiten oder Unterscheidungen gemeint ist. Das Kodieren

kann in diesem Zusammenhang als Verschlüsseln oder Übersetzen von Daten bezeichnet werden und umfasst dabei die Benennung von Konzepten, sowie deren nähere Erläuterung und Diskussion. In den Daten werden dabei die Indikatoren für das interessierende Phänomen gesucht. (vgl. Böhm 2004: 476) Dabei werden drei Typen des Kodierens unterschieden, die teilweise den Charakter von Phasen im Forschungsprozess haben – das offene, axiale und selektive Kodieren wobei anzumerken ist, dass die Grenzen zwischen den verschiedenen Typen des Kodierens künstlich sind. (vgl. Strauss/Corbin 1996: 40) Die Hauptaufgabe des/r ForscherIn besteht darin, eine Kernkategorie zu identifizieren. Diese Kernkategorie ist das zentrale Phänomen der Untersuchung und repräsentiert im Grunde das, was als Ergebnis der Forschung gilt. Das Ziel der *Grounded Theory* ist es eine eigene Theorie, die gegenstandsverankert ist zu generieren. Diese Theorie muss der Kernkategorie gerecht werden und weist deshalb einen hohen Abstraktionsgrad auf. (vgl. Böhm 2004: 483)

Im Sinne einer gegenstandsorientierten Theoriegenerierung blieben die weiteren Erhebungsverfahren, wie auch die Anzahl der Forschungszyklen in Bezug auf die Qualitätssicherung der Forschung offen. Eine Zwischenbilanz und Reflexion des ersten Forschungsgeschehens sollten dann gemeinsam mit den ersten Ergebnissen in die Planung des nächsten Forschungszyklus einfließen.

3.1.2 Auswahl des Forschungsfeldes und Feldeinstieg

Durchgeführt sollte diese empirische Studie an einer Non-profit Organisation in den sozialen Diensten werden, die über mindestens 500 MitarbeiterInnen verfügt. Diese Festlegung auf eine Mindestbeschäftigtenanzahl gründet in der verarbeiteten organisationssoziologischen Literatur (vgl. Simsa 2007, 2001; Badelt 1999) und der darauf basierenden Annahme, dass sich Personalführung bzw. -management ab einer gewissen Größe auch bei NPOs mit einer ausgeprägten Organisationsabwehr gegenüber dem Management nicht vermeiden lässt. Nachdem, wie bereits in der Einleitung erwähnt, die Kirchen mit ihren Institutionen in Österreich zu den größten Anbietern im Bereich der sozialen Arbeit sind, wurde die Caritas der Erzdiözese Wien bezüglich des Forschungsvorhabens kontaktiert. Die Kontaktaufnahme erfolgte über den Direktor der Caritas der Erzdiözese Wien. Nach Weiterleitung der Anfrage an eine Bereichsleitung und nach einer Absage eines anderen Bereich aufgrund

anstehender Umstrukturierungen, konnte mit Unterstützung der Personalentwicklung der Bereich der Behinderteneinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien für die Umsetzung des Forschungsvorhabens gewonnen werden. Es wurde vereinbart, dass sowohl die zentrale Bereichsleitung in Wien, wie auch eine Behinderteneinrichtung, welche sämtliche Betreuungsangebote des Behindertenbereichs abdeckt, Gegenstand der Untersuchung sein würden, wobei die Einrichtung von der Bereichsleiterin vorgeschlagen wurde. Da in diesem Bereich nur eine äußerst geringe Zahl ehrenamtlicher MitarbeiterInnen tätig sind, konnten über diese Mitglieder der Organisation keine Aussagen getroffen werden, weshalb sich die Aussagekraft der dargestellten Ergebnisse ausschließlich auf die hauptamtlichen MitarbeiterInnen beschränkt.

3.2 Exkurs: Organisationale Rahmenbedingungen

3.2.1 Die verbandliche Caritas

Das Wort Caritas kommt von dem lateinischen Wort „carus“ (= teuer, lieb, wert) und erhält im Neuen Testament sein tiefere Bedeutung. Caritas gibt dort das griechisch Wort „agape“ wieder. Im heutigen Sprachgebrauch gibt es drei Bedeutungen. Zum einen bedeutet es die Liebe Gottes zu den Menschen, zum anderen die Nächstenliebe des Einzelnen und letztlich wird mit Caritas auch die organisierte kirchliche Liebestätigkeit der Gemeinschaften, Institutionen und Verbände bezeichnet. (vgl. Gantner 1998: 1ff)

3.2.1.1 MitarbeiterInnen des Caritasverbandes

Sämtliche sozial- caritativen Dienste der Kirche, zu denen auch die Einrichtungen der Caritas zählen, sind aus einer ökonomischen Sicht Dienstleistungsbetriebe die betriebswirtschaftlich denselben ökonomischen Gesetzmäßigkeiten und Sachzwängen wie andere Betriebe auch unterliegen. Obwohl der ökonomische Gewinn als sinngebende Zielsetzung ausscheidet, wird doch nicht jenseits der Gewinn- und Verlustrechnung gearbeitet. Aus Sicht der MitarbeiterInnen sind es zunächst Arbeitsstätten, an denen man den Lebensunterhalt verdienen kann, woraus sich zwangsläufige Interessensunterschiede zwischen den kirchlichen Dienstgebern und

ihren MitarbeiterInnen mit den entsprechenden arbeitsrechtlichen Problemen ergeben können. Daher sieht die Caritas einen Bedarf an bestimmten Grundhaltungen von Seiten der MitarbeiterInnen um den sozialen, caritativen und pastoralen Dienst im Wesen der christlichen Diakonie gerecht zu werden, ohne jedoch das Idealbild der kirchlichen MitarbeiterInnen zeichnen zu wollen. (vgl. Herr 1986: 443ff)

3.2.1.2 Behinderteneinrichtungen der Caritas

Die christliche Lehre sichert dem Behinderten die volle Anerkennung seines Lebensrechtes zu. Deshalb fand die erste organisierte Hilfe bereits in frühchristlichen Femenheime, Krankenheimen und Spitälern statt. Besonders Klöster und Orden nahmen sich der Behindertenhilfe an. Dennoch gibt es im gesamten Mittelalter keine gezielte Hilfe für behinderte Menschen. Dies änderte sich erst, als 1838 von Karl-Georg Haldenwang in Wildberg im Schwarzwald die erste Anstalt für behinderte Kinder gegründet wurde. (vgl. Huber 1986: 424) Versuche einer planmäßigen Ertüchtigung mit dem Ziel der „Hilfe zur Selbsthilfe“ von Behinderten finden sich jedoch erst in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Die in der folgenden Zeit gegründeten Einrichtungen, haben stetiger Anpassung an den Wandel der Wissenschaft und Technik Grundsätze einer personalen und ganzheitlichen Rehabilitation entwickelt, die zum Teil noch heute die Grundlage einer differenzierter und spezialisierter Rehabilitation bilden. (vgl. Luig 1986: 421)

3.2.2 Der Caritasverband der Erzdiözese Wien

Der Caritasverband für die Erzdiözese Wien wurde im Jahr 1921 von Kardinal Friedrich Gustav Pfiffel gegründet. Das Caritashaus am Währingergürtel wurde zum Zentrum der Nothilfe. So wurden Ausspeisungen organisiert und Brennmaterial, sowie Kleidung verteilt. Nach der Auflösung des Vereins im nationalsozialistischen Regime wurde bei der ersten Zusammenkunft der österreichischen Bischofskonferenz nach Kriegsende beschlossen, in jeder Diözese eine Caritasstelle zu errichten. So wurde in Wien Jakob Weinbacher der neue Caritasleiter. Die „Katastrophen Caritas“ der Nachkriegszeit wird in den sechziger und siebziger Jahren zu einer Friedenscaritas“ und neue Arbeitsbereiche entstehen. Die Caritas reagiert

auf gesellschaftliche Veränderungen. Dies betrifft in den folgenden Jahren vor allem die Familienhilfe, die Betreuung und Pflege von alten bzw. behinderten Menschen. In den 1980er und 1990er Jahren werden die ersten Obdachlosenhäuser gegründet und ein Netzwerk für Flüchtlinge entsteht. Am Ende des Jahrhunderts ist die Caritas Wien mit ihren elf PensionistInnen- und Pflegehäusern, 18 Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen und über 40 Stützpunkte der Mobilen Dienste alter und kranker Menschen die größte Anbieterin sozialer Dienstleistungen. Der zweite Schwerpunkt liegt auf der Nothilfe mit ihren drei Beratungsstellen für Menschen in Notsituationen, sechs Obdachlosenhäuser und ihren Arbeitsprojekten für Langzeitarbeitslose. Ungefähr zehn Prozent ihrer Arbeit leistet die Caritas im Ausland. (vgl. www.carits-wien.at/180_769.htm)

Die Caritas der Erzdiözese Wien bezeichnet sich selbst als rein privater Verein nach dem VereinsG 1951, aber nicht nach kanonischem Recht, jedoch lassen die Inhalte und Zielsetzungen des Vereins auf ein Naheverhältnis zur Kirche schließen. (vgl. Gantner 1998: 51f)

Zweck des Vereins ist die Entfaltung einer mildtätigen und gemeinnützigen Tätigkeit im Sinne einer Förderung der caritativen- sozialen Arbeit im In- und Ausland, nach Weisung der bischöflichen Caritasstelle. Im Besonderen hat der Verein laut den Statuten die folgenden Aufgaben:

- a) Die Ausübung der offenen und geschlossenen Fürsorge
- b) Die Errichtung, Führung und Unterstützung von Anstalten, Einrichtungen und caritativer Werke
- c) Die Errichtung und Führung von Schulen, Kinderkrippen, -gärten, Horten und Tagesheimstätten
- d) Die Errichtung und Führung von SchülerInnen- und StudentInnenheimen
- e) Errichtung und Führung von PensionistInnenheimen, -clubs und Alterseinrichtungen
- f) Die Förderung der pfarrlichen, diözesanen, nationalen und internationalen Caritastätigkeit
- g) Die Durchführung caritativer Veranstaltungen, Sammlungen und Kollekten
- h) Vertretung caritativer, sozialer und fürsorglicher Anstalten und Werke im Bereich der Erzdiözese Wien
- i) Herausgabe und Versand von Druckschriften

j) Wissenschaftliche Arbeiten, die die Aufgaben der Caritas bei der Betreuungsarbeit zu fördern in der Lage sind (vgl. ebenda: 183)

Die zur Erreichung der Zwecke erforderlichen Mittel erhält der Verein durch Mitgliedsbeiträge, Subventionen, Spenden und Stiftungen, bzw. aus eigenen wirtschaftlichen Betrieben und sonstigen Unternehmungen. Geleitet wird der Verein vom jeweiligen Leiter der bischöflichen Caritasstelle, der sogleich Vorsitzender des Vorstands wie auch der Generalversammlung ist. Die Anstellung des Personals erfolgt durch den Vorsitzenden, der auch den Generalsekretär bestellt. Der Vorsitzende vertritt auch den Verein nach außen. (vgl. Gantner 1998: 183ff)

Weiters unterteilt sich der Verein in die Bereiche Behinderteneinrichtungen, Mobile Dienst, Soziale Arbeit, Senioren- und Pflegehäuser, die Pfarrcaritas sowie die Auslandshilfe. Daneben gibt es Stabstellen für Presse, Fundraising, Marketing und Personal. Der Verein beschäftigt rund 3.300 hauptamtliche, sowie über 1000 ehrenamtliche MitarbeiterInnen und rund 100 Zivildienstler. Die Arbeit der Caritas ist dabei breit gefächert und geht von der Betreuung und Pflege alter bzw. kranker Menschen in den eigenen vier Wänden oder in einem der Senioren- und Pflegearbeit über Hospizarbeit, Betreuung behinderter Menschen hin zur Hilfe für Familien in Not oder die Projekte für langzeitarbeitslose oder wohnungslose Menschen, über die Unterstützung von Flüchtlingen und MigrantInnen in Österreich bis zur Hilfe in Krisen- und Katastrophensituationen weltweit. Die Finanzierung erfolgt zu einem Großteil über öffentliche Kostenersätze, da die Caritas zahlreiche Aufgaben im Auftrag der öffentlichen Hand, wie z.B. im Bereich der Pflege oder der Betreuung von Menschen mit Behinderungen übernimmt. Ein weiterer Teil erfolgt durch privaten Kostenersatz, der vor allem im Pflegebereich oder bei der Wohnungslosenarbeit anfällt. Den Rest machen Spenden und Erbschaften, bzw. kirchliche Beiträge und öffentliche Subventionen aus. (www.carits-wien.at/div/jahresbericht_2006.pdf)

3.2.2.3 Behinderteneinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien

Der Bereich der Behinderteneinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien bietet sowohl in Wien, wie auch im niederösterreichischen Teil der Erzdiözese Wien Dienstleistungen in allen Lebensbereichen für Menschen mit Behinderungen an. Das Angebot richtet sich dabei an Menschen aller Altersgruppen, die als intellektuell oder mehrfach behindert eingestuft werden. Geboten werden Wohneinrichtungen für erwachsene Menschen mit Behinderungen an, wobei das Betreuungsangebot von

einer Vollbetreuung bis hin zur mobilen Wohnassistenz reicht. In Wien wird darüber hinaus eine Wohneinrichtung für Kinder und Jugendliche mit intellektueller und mehrfacher Behinderung geführt. Parallel zu den Wohnangeboten werden auch im Bereich der Beschäftigung Einrichtungen im Wiener wie auch im niederösterreichischen Teil der Erzdiözese geführt, wobei das Angebot von Fördergruppen über Kreativ- Dienstleistungs- und Handwerksgruppen bis hin zu landwirtschaftlichen Tätigkeiten reicht. Für Kinder und Jugendliche gibt es das Angebot einer Wohnbetreuung, Sonderschule und eines sonderpädagogischen Hortes. Beim Übergang zwischen Schule und Beruf stehen weiters die Dienste Clearing und Berufsausbildungsassistenz zur Verfügung. Für erwachsene Menschen mit Behinderungen gibt es Wohnplätze, Werkstatt- und Ausbildungsplätze und die persönliche Assistenz die Menschen mit Behinderung bei der Bewältigung ihres Alltags auch in eigenen Wohnungen unterstützt. Die Arbeitsassistenz hilft dabei, den Arbeitsplatz am Arbeitsmarkt zu erhalten. Im Clearing werden Jugendliche mit Behinderung in Fragen der beruflichen Zukunftsplanung beraten. Zusätzlich gibt es im Weinviertel das Angebot einer Berufsausbildungsassistenz und eines Jobcoachings für Jugendliche mit Lernschwierigkeiten bzw. sozialen oder emotionalen Problemen. (www.caritas-wien.at/fileadmin/user/noeost/PDFs/jahresbericht_beh_2006.pdf)

Die Arbeit der Behindereinrichtungen orientiert sich dabei an den folgenden drei Prinzipien:

1. *Prinzip der Normalisierung:* Menschen mit Behinderung sollen Lebensbedingungen zugänglich gemacht werden, die dem üblichen gesellschaftlichen Leben entsprechen
2. *Prinzip der Integration:* Menschen mit Behinderung haben ebenfalls das Recht auf eine uneingeschränkte Teilhabe am Leben der Gesellschaft
3. *Prinzip der Selbstbestimmung:* Menschen mit Behinderung sollen ihr Leben selbst bestimmen und die Konsequenzen für ihre Entscheidungen tragen, jedoch Unterstützung und Schutz erfahren, wo sie mit ihren Entscheidungen sich selbst oder andere gefährden.

Dafür gibt im Bereich der Behindertenarbeit der Caritas der Erzdiözese Wien hauptamtliche BetreuerInnen mit einschlägiger Fachausbildung (DiplomierterR BehindertenpädagogIn, FachbetreuerIn, sowie diplomiertes Krankenpflegepersonal). Weiters gibt für auch die Möglichkeit eines Praktikums bzw. Zivildienstes.

Ehrenamtliche Mitarbeit ist in diesem Bereich im Rahmen von kontinuierlichen Besuchsdiensten möglich. Der wechselseitige Austausch mit Menschen mit Behinderungen, ihren SachwalterInnen und ihren Angehörigen wird gepflegt, damit im Dialog sämtliche Standpunkte in gleichberechtigten Positionen vertreten werden können. Um die Aufgabe, das Umfeld der betreuten Menschen mit Behinderungen zu ihrem Wohl zu gestalten, wird bei der Pflege und Betreuung interdisziplinäre Zusammenarbeit mit andern Professionen und Fachdiensten außerhalb der Einrichtungen gepflegt. Weiters wird permanent an einer Verbesserung der gesetzlichen Grundlagen für die Situation von Menschen mit Behinderung gearbeitet. Bei dieser Arbeit ist der Bereich der Behindertenarbeit der Caritas der Erzdiözese Wien Partnerin von Ländern, Behörden und vom Fond soziales Wien. Weiters wird Zusammenarbeit und Austausch mit den Behindertenverbänden sowie mit Trägern der Behindertenarbeit im In- und Ausland. Zur Vernetzungsarbeit gehört weiters die Gemeinde und Nachbarschaftspflege, die auch zur Integration für die betreuten und begleitenden Menschen mit Behinderungen beiträgt. Um die Qualität der Arbeit weiter zu entwickeln bzw. zu sichern, wird in Zusammenarbeit mit externen Unterstützungskräften (z. B. TherapeutInnen ÄrztInnen, etc.) regelmäßig und systematisch dokumentiert, reflektiert und evaluiert, sowie Positionspapiere erarbeitet. Im Weiteren wird bei den MitarbeiterInnen auch die fachliche und persönliche Weiterentwicklung mittels regelmäßiger Fortbildungen, Supervision und MitarbeiterInnengespräche geachtet. (www.caritas-wien.at/div/leitbild_behindertenarbeit_mai06.pdf)

3.3 Methodische Umsetzung

Wie bereits im Kapitel Feldeinstieg kurz beschrieben, bedurfte es einiger persönlicher und telefonischer Vorgespräche mit Führungspersonen aus diversen Bereichen der Caritas der Erzdiözese Wien, bevor eine Zusammenarbeit mit dem Bereich der Behindertenarbeit feststand. Da sich bei einer Vorgangsweise nach der *Grounded Theory* das Datenmaterial im weiteren Sinn aus Texten wie z.B. Feldnotizen, Beobachtungsprotokollen, verschrifteten Interviews zusammensetzt, wurden die Feldnotizen aus diesen Erstgesprächen sowie des Settings mittels *Memos* festgehalten. (vgl. Glaser/Strauss 1998: 67)

Memos stellen die schriftliche Form des abstrakten Denkens über die Daten dar. Sie können zahlreiche Formen annehmen, wie Kode-Notizen, theoretische Notizen, etc. *Memos* entwickeln sich im fortschreitenden Forschungs- und Analyseprozess, wobei sie an Komplexität, Dichte, Klarheit und Genauigkeit zunehmen. Das Erstellen von *Memos* stellt ein bedeutsames Element des Analysierens dar, daher sollten sie nie weggelassen werden. Somit beginnt das Erstellen von *Memos* am Anfang eines Forschungsprojektes und hält bis zum abschließenden Bericht an. (vgl. Strauss/Corbin 1996: 170)

Weiters wurden *Memos* über das einleitende Literaturstudium angefertigt, um die *theoretische Sensibilität* zu erhöhen. *Theoretische Sensibilität* ist ein Begriff, der oft mit der *Grounded Theory* in Zusammenhang gebracht wird. Gemeint ist dabei das Bewusstsein des/der ForscherIn, für die Einheiten in der Bedeutung von Daten. Die Ausprägung der Sensibilität hängt nach Strauss und Corbin vom vorausgehenden Literaturstudium und der Erfahrung, die man im interessierenden Phänomenbereich selbst gemacht hat ab. (vgl. Strauss/Corbin 1996: 25) Der Einsatz des Kontextwissen sollte dem/der ForscherIn nicht einen Freibrief für die zu entwickelnde Theorie geben, sondern er/sie sollte sich dessen bewusst sein, „*dass er sich in einem festen Rahmen bewegt, der durch den behutsamen Umgang mit der Triade Datenerheben-Kodieren-Memoschreiben zusammengehalten wird.*“ (Strauss 1998: 36)

3.3.1 Erhebungsmethoden

Da die Caritas der Erzdiözese Wien über eine Stabstelle für Personalentwicklung verfügt, welche dem Bereich der Organisationsentwicklung untersteht und für die Forschungsfrage von Relevanz ist, wurde für eine erste Datenerhebung ein ExpertInneninterview als spezielle Form des offenen Interviews gewählt.

3.3.1.1 ExpertInneninterview

Interpretative Sozialforschung setzt voraus, dass der Schlüssel zum Verständnis von Organisationen in dem Verständnis der Produktion von Ordnung, d.h. von Sinn liegt. ExpertInnen können dazu wertvolle Hinweise liefern, da sie in den gängigen Vorstellungen über ein explizites Sonderwissen, welches sie sich über eine spezifische Ausbildung angeeignet haben, verfügen. Sie überblicken ein thematisches Gebiet und können somit bestimmte Fragestellungen einer Klärung zuführen. Ihr Wissen muss sich somit vom Alltagswissen unterscheiden und ist nicht jedermann zugänglich. Daher ist es alltäglichem Wissen gegenüber überlegen, wobei es sich einer theoretischen Perspektive bedient. Demnach ist dieses Wissen nicht immer praktisches Wissen und nicht im Bewusstsein, sondern in praktischen Tätigkeiten verankert. (vgl. Froschauer/Lueger 2005: 226f)

Im interpretativen Forschungsprozess lassen sich primär drei Typen von Expertise unterscheiden, wobei im konkreten Fall die feldinterne Handlungsexpertise angesprochen wurde. Hierbei handelt es sich vorrangig um Erfahrungswissen, welche aus der Teilnahme an Aktivitäten im Untersuchungsfeld stammt. In der Regel handelt es sich dabei um implizites Wissen, welche in den Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen eingelagert ist. Es basiert vor allem auf Beobachtungen erster Ordnung. Die feldinterne Handlungsexpertise bildet daher auch den Schwerpunkt interpretativer Organisationsanalysen. Dieses Wissen ist nur begrenzt explizierbar und muss daher weitgehend aus der Form der Wissensrepräsentation erschlossen werden, wodurch sich eine erzählgenerierende Form der Gesprächsführung anbietet. Inhaltlich beziehen sich solche Gespräche dann auf alltägliche Situationen und Praktiken in den Organisationen. Solche ExpertInnengespräche regen zur Kommentierung der organisationalen Lebenswelt gegenüber Außenstehenden an. Die ForscherInnen definieren sich selbst als lernende Personen und weisen ihren

GesprächspartnerInnen ausdrücklich die ExpertInnenrolle zu. Bei dieser Art der Befragung ist es jedenfalls für die Nachfragephase sinnvoll, Bereiche die im offenen Verlauf des Gesprächs nicht thematisiert wurden, jedoch aufgrund der vermuteten Expertise ein Rolle spielen könnten, aufzugreifen. (ebenda: 230ff)

Die Autoren Bogner und Menz (2005) entwickelten im Zusammenhang mit ExpterInneninterviews eine Interaktions- Typologie. Von Bedeutung ist sie vor allem für die Art der Selbstdarstellung der Präsentation des Forschungsinteresses, sowohl im Interview, als auch in den vorbereitenden Kontakten mit den ExpertInnen. Für die vorliegende Forschung wurde die Form der Interviewerin als Laie gewählt. Hier schreibt sich der/die InterviewerIn eine niedrige Fachkompetenz zu. Vom Interviewstil her agiert die InterviewerIn primär als RezipientIn, stellt erzählgenerierende Fragen und stellt engagierte, aber naive Nachfragen. (vgl. Bogner/Menz 2005:62f)

Geführt wurde das ExpertInneninterview mit einer Mitarbeiterin aus dem Bereich der Organisations- bzw. Personalentwicklung in der Organisation selbst und nach vorheriger Vereinbarung mittels Tonband aufgezeichnet. Weiters wurde ein Protokoll in Form eines Memos verfasst, sowie die Tonbandaufzeichnung transkribiert. Im Anschluss daran wurde mit dem Kodieren der Daten, wie im Kapitel Auswertungsmethode dargestellt, begonnen. Die vorerst gewonnenen Erkenntnisse aus den Protokollen des Feldeinstiegs und des ExpertInneninterviews wurden zu einem Theorie-Memo zusammengefasst und für den nächsten Erhebungsschritt, der in Form eines qualitativen Interviews stattfinden sollte, für die Formulierung der erzählgenerierenden Einstiegsfrage nutzbar gemacht. Zum Abschluss der Datenerhebung wurde nochmals eine Befragung und Form eines ExpertInneninterviews gewählt, wobei es sich bei der interviewten Person um einen Mitarbeiter in leitender Funktion aus dem zentralen Bereich der Behinderteneinrichtungen handelte. Das Interview fand ebenfalls in der Zentrale der Caritas der Erzdiözese Wien, in einem leerstehenden Büro statt, wobei die Nachfragephase extensiv für noch offene Fragen im Zusammenhang mit dem Forschungsinteresse genützt wurde.

Theoretical sampling

Wie bereits erwähnt, orientiert sich die Datengewinnung in der *Grounded Theory* am *theoretical sampling*. D.h., dass die Auswahl der zu erhebenden und zu analysierenden Daten nicht nach einem Auswahlplan organisiert wird, welcher vorab festgelegt und von gegenstandsunspezifischen Regeln bestimmt wurde, sondern erfolgt auf Basis der analytischen Fragen, die der bisherige Stand der Theoriebildung am Forschungsprojekt aufwirft (vgl. Strübing 2004: 29) Da in der konkreten organisationssoziologischen Forschung die Zusammenarbeit vom Einverständnis der Bereichsleiterin in Bezug auf angewandte Forschungsmethoden, sowie der zu beforschenden Einrichtungen voraussetzte, musste sowohl die Auswahl an Erhebungsmethoden, wie auch an InterviewpartnerInnen an die Gegebenheiten angepasst werden. So wurde im nächsten Schritt die Einrichtung, wie auch der Interviewpartner vor Ort von organisationaler Seite gewählt, jedoch in Absprache und mit Bedachtnahme auf die Auswahlkriterien der Forscherin. Diese betrafen zum einen die Angebotsvielfalt der Einrichtung und zum anderen die Position der InterviewerIn in der Organisations- bzw. Entscheidungshierarchie.

3.3.1.2 Qualitatives Interview

Um zu Beginn der Erhebungsphase bzw. des ersten Forschungszyklus möglichst offen Daten generieren und damit eine hohe Offenheit des Gesprächs gewährleisten zu können, sollte sich das Interview an den Kriterien des qualitativen Interviews nach Froschauer und Lueger (2003) orientieren.

„ Im Zentrum qualitativer Interviews steht die Frage, was die befragten Personen für relevant erachten, wie sie ihre Welt beobachten und was ihre Lebenswelt charakterisiert.“ (Froschauer/Lueger 2003: 16)

In diesem Sinne sind Gespräche, egal ob sie eher formell als Interview oder eher informell geführt werden, immer Situationen, in denen gemeinsam über die Sichtweisen der Wirklichkeit verhandelt werden. Wichtig in einem Interview ist es, sich als ForscherIn zurückzuhalten, d.h. den Redefluss der zu befragenden Person durch Fragen oder andere Störungen nicht zu unterbrechen. Die Befragten gelten im Rahmen der qualitativen Interviews immer als ExpertInnen, da sie zum Erkenntnisgewinn maßgeblich beitragen und somit für die Hypothesengewinnung von großer Bedeutung sind. Der/die ForscherIn gibt nur eine einleitende

Themenstellung vor und ermuntert in nicht-direktiver Weise zur Erzählung. Mit der Auslösung des Erzählflusses wird automatisch eine Dynamik wirksam, an die sich der Befragte unbewusst hält. (vgl. ebenda 51ff)

Dabei soll die Eingangsfrage sehr vage formuliert werden. Kriterien für die Einstiegsfrage können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- An die Lebenswelt der befragten Person(en) anschließen
- Zusammenhang mit dem interessierenden Thema
- Offen, aber nicht überfordernd
- Kein Gefühl des Ausgenützwerdens vermitteln

Kriterien für die Folgefragen in der Nachfragephase wären dann:

- Offene Formulierung
- Gesprächsimmanente Fragen
- Präzisierungen
- Beispiele
- Zeitdimensionen
- Soziale Dimensionen
- Sachliche Zusammenhänge (vgl. Froschauer/Lueger 2003: 62ff)

Das qualitative Interview wurde mit einer Führungsperson aus einer Einrichtung in deren Büro geführt. Es wurde eine offene Einstiegsfrage gewählt, welche einen Erzählfluss generieren konnte. Das Interview wurde zweimal durch eine Bewohnerin der Einrichtung unterbrochen, jedoch konnte mit Hilfe der Tonbandaufnahme der Anschluss an das Gespräch wieder hergestellt werden. Die Nachfragephase wurde dann für Präzisierungen und Beispiele, sowie ein Gesamtresümee genutzt. Dieses Interview wurde ebenfalls transkribiert und dem Kodierverfahren unterzogen.

Im nächsten Forschungszyklus wurden zwei weitere qualitative Interviews mit MitarbeiterInnen der Einrichtung geführt, wobei die Auswahl der InterviewpartnerInnen wieder von Organisationsseite erfolgte. In Anpassung an erste gegenstandsorientierte theoretische Überlegungen von Seiten der Forscherin, wurde beim Sampling sowohl auf das Geschlecht, wie auch auf die Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation Bedacht genommen. Beide Interviews wurden am gleichen Tag in der Einrichtung durchgeführt, wobei die Einstiegsfrage an den bisherigen Forschungsstand angepasst wurde. Im Gegensatz zum ersten qualitativen Interview

musste bei beiden InterviewpartnerInnen der erste Erzählfluss nach der Einstiegsfrage durch gesprächsimmanentes Nachfragen weiter angeregt werden, bis ein Erzählfluss in Gang kam.

Weiters wurde noch im Verlauf des ersten Zyklus mit der Einrichtungsleitung vereinbart, zwecks weiterer Datengewinnung im Sinne einer *Grounded Theory* eine teilnehmende Beobachtung durchzuführen. Die Wahl fiel dabei von Seiten der Hausleitung auf eine Mitarbeiterin aus dem Pflegebereich, welche sich nach Rücksprache dazu bereit erklärte, von der Forscherin einen Arbeitstag lang begleitet zu werden.

3.3.1.3 Teilnehmende Beobachtung

Die Beobachtung ist die komplexeste Form der Verflechtung verschiedenster Materialien, da sich in ihr nicht nur sinnliche Eindrücke, wie z.B. die Einrichtung von Räumen, die Gestaltung des Arbeitsmilieus und wahrgenommene Geräusche und Gerüche, sondern auch vielfältige Forschungsmethoden in den Beobachtungsprozess integrieren. Auch handelt es sich aufgrund der Flüchtigkeit des Materials um ein methodisch wenig abgesichertes Feld. Beobachtungen sind daher alles andere als eine triviale Tätigkeit und man sollte daher vorab herausfinden, wo man sie überhaupt sinnvoll anstellen kann (vgl. Froschauer/ Lueger 2006: 280) Für den systematischen Zugang zu Handlungsfeldern bieten sich hierbei verschiedene Arten von Different-Setzungen (vgl. Lueger 2000: 103) an, die systematisch variiert werden können:

- *Lokale Begrenzungen*: diese ergeben sich sowohl aus dem räumlichen Standort wie auch aus dem Aktionsradius sinnlicher Wahrnehmung
- *Soziale Begrenzungen*: damit ist das Ausmaß der sozialen Öffnung oder Schließung von Beobachtungsräumen, wie auch das sozial konstruierte Beobachtungsschemata gemeint
- *Zeitliche Begrenzung*: flüchtige Materialien zeichnen sich durch ihre geringe Stabilität und/oder unzureichende Protokollierung aus. Dadurch ist es notwendig, die Forschung an Zeitstrukturen anzupassen und durch methodische Variation sowohl die Zeitstrukturen, wie auch die Rhythmik des fokussierten Phänomens ausfindig zu machen. (vgl. Lueger 2000: 104ff)

Weiters bietet sich methodisch an, sich als Variante einer systematischen Annäherung an die Totalität der Phänomene auf verschiedene Phänomenaspekte zu konzentrieren:

- *Zentrierung auf AkteurlInnen*: man rückt einzelne AkteurlInnen ins Zentrum der Beobachtung und versucht, deren Aktivitätszyklen möglichst umfassend zu beobachten
- *Konzentration auf Ereignisse und Handlungen*: sind zusammengehörige Einheiten, mit jeweils eigenem Aktivitätszyklus, der sich aus dem Gesamtzusammenhang sozialer Aktivitäten im Feld ausgliedern lässt. Wichtig ist hierbei die Unterscheidung zwischen Routineaktivitäten und unerwarteten Ereignissen
- *Fokussierung auf Gegenstände oder Produkte*: Die Beobachtung kann sich auch auf die Verfolgung von Handlungsprodukten oder Gegenständen beziehen, die in sozialen Interaktionen besonders wichtig erscheinen (vgl. Lueger 2000: 106ff)

In der vorliegenden Forschung waren die lokale sowie zeitliche Begrenzung im Sinne von Lueger (2000) von Seiten des Forschungsfeldes gegeben, wobei der Arbeitsbereich der Mitarbeiterin in ihrem achtstündigen Dienst sämtliche Bereiche der Einrichtung (z.B. Wohnbereich, Ambulanz, Speisesaal, Werkstätten) abdeckt. Konzentriert hat sich die teilnehmende Beobachtung in diesem Fall auf die begleitete Mitarbeiterin, wobei es aufgrund der Einbindung der Forscherin ins Handlungsgeschehen von Seiten der Betreuten nicht möglich war, vor Ort ein Beobachtungsprotokoll anzufertigen. Es wurde daher auf die Form von Stichwortnotizen zurückgegriffen, welche durch ein ausführliches Erinnerungsprotokoll am Ende des Beobachtungstages ergänzt wurden. Im Weiteren wurde die Reflexion des Erhebungsprozesses in Form eines Memos festgehalten. Im nächsten Schritt wurden die Feldnotizen kodiert und der Forschungsverlauf reflektiert. Aufgrund der bereits gewonnen und analysierten Daten wurden aus dem vielseitigen, von den Organisationsmitgliedern zur Verfügung gestellten Informationsmaterialien sowohl im ersten, wie im zweiten Forschungszyklus Materialien für die Artefaktanalyse im Sinne des *theoretical sampling* (zur Bestätigung bzw. Widerlegung bisheriger Ergebnisse) ausgewählt.

3.3.1.4 Artefaktanalyse

Artefakte können als materialisierte Produkte menschlichen Handelns, welche Objektivationen sozialer Beziehung und gesellschaftlicher Verhältnisse abbilden verstanden werden. In diesem Sinne werden sie durch Aktivitäten geschaffen und stehen gleichzeitig für diese. (vgl. Lueger 2000: 140f) Begreift man Artefakte weiters als Materialisierungen von Kommunikation, wird einerseits die soziale Organisation ihrer Herstellung in ihnen ausgedrückt und andererseits wird etwas über den Kontext kommunikativer Beziehungen ausgesagt, in denen sie verwendet werden. Somit kann umgekehrt ihr sozialer bzw. kommunikativer Kontext durch sie rekonstruiert werden, was auch für Organisationen gilt, da diese kommunikative Zusammenhänge sind. Wirklichkeit in Organisationen ist prinzipiell sozial konstruiert und verfestigt sich in kommunikativ produzierten Erfahrungen zu Strategien der Interpretation von Ereignissen, sowie der Bewältigung von Anforderungen. (vgl. Froschauer 2002: 361ff)

Die interpretativ orientierte Artefaktanalyse bildet daher in diesem Sinne nicht die Realität des untersuchten Artefakts ab, sondern sie rekonstruiert den Organisationskontext, *„der die spezifische Erscheinung des Artefakt in einen nachvollziehbaren und plausiblen Sinnzusammenhang stellt und ein Verständnis der Logik und Dynamik der Organisation gibt“* (Froschauer 2002: 364)

In beiden Forschungszyklen wurden von der Organisation produzierte Artefakte einer Analyse mittels Kodierverfahren unterzogen. Bei den Artefakten handelte es sich einerseits um Dokumente, welche von organisationaler Seite für die Forschung zur Verfügung gestellt und im Rahmen des theoretical sampling von der Forscherin ausgewählt wurden (Infomaterial zum Einführungstag für neue MitarbeiterInnen , Unterweisung über Weiterbildung) und andererseits um öffentlich zugängliches Infomaterial, wie das allgemeine Leitbild der Caritas der Erzdiözese Wien und das Leitbild der Behinderteneinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien.

Da wie bereits erwähnt, im Bereich der Behinderteneinrichtungen kaum bzw. keine Ehrenamtliche tätig sind, wurden diese auch in keinster Weise in die Datenerhebung mit einbezogen, weswegen sich die gewonnenen Daten ausschließlich auf hauptamtliche MitarbeiterInnen.

3.3.2 Auswertungsmethode

Die *Grounded Theory* versteht Kodieren als den Prozess der Entwicklung von Konzepten in Auseinandersetzung mit dem empirischen Material. Das Material wird systematisch mit Codes auf der Basis theoretischer Konzepte und Kategorien kodiert, welche sich erst sukzessiv aus der kontinuierlich vergleichenden Analyse der Daten entwickeln. (vgl. Strübing 2004:19) Böhm schreibt über das theoretische Kodieren, dass die wichtigste intellektuelle Tätigkeit im Auswertungsprozess im Vergleichen besteht, womit die Suche nach Ähnlichkeiten oder Unterscheidungen gemeint ist. Das Kodieren kann in diesem Zusammenhang als Verschlüsseln oder Übersetzen von Daten bezeichnet werden und umfasst dabei die Benennung von Konzepten, sowie deren nähere Erläuterung und Diskussion. In den Daten werden dabei die Indikatoren für das interessierende Phänomen gesucht. (vgl. Böhm 2004: 476) Noch präziser formulieren es Glaser und Strauss, in dem sie die Methode des ständigen Vergleichens in vier Phasen beschreiben:

- *Vorkommnisse für jede Kategorie vergleichen*; der Forscher beginnt, jedes Vorkommnis in seinen Daten mittels kodieren in so viele Analysekategorien wie möglich zu überführen.
- *Integration der Kategorien und ihrer Eigenschaften*; das ständige Vergleichen führt dazu, das angehäuften Wissen über eine Eigenschaft in eine Kategorie zu integrieren, d.h. das in vielerlei Hinsicht Zusammenhängende zu einem einheitlichen Ganzen zu verbinden.
- *Begrenzung der Theorie*; dabei kommt es zu einer Begrenzung auf zwei Ebenen, jener der Theorie und jener der Kategorien.
- *Abfassen der Theorie*; um mit dem Schreiben einer Theorie zu beginnen ist es notwendig, die sich auf je eine Kategorie beziehenden Memos zusammen zu stellen und zu vergleichen. (vgl. Glaser/Strauss 1998: 111f)

Nach Strauss muss jeder Wissenschaftler, der ein Könnler auf dem Gebiet der qualitativen Datenanalyse werden möchte, erlernen, gut und mühelos zu kodieren, da die Güte der Forschungsarbeit zum großen Teil auf der Güte des Kodiervorgangs beruht. (vgl. Strauss 1998: 56) Beim Kodiervorgang werden drei Typen des Kodierens unterschieden, die teilweise den Charakter von Phasen im Forschungsprozess haben – das *offene*, *axiale* und *selektive Kodieren* wobei

anzumerken ist, dass die Grenzen zwischen den verschiedenen Typen des Kodierens künstlich sind. (vgl. Strauss/Corbin 1996: 40)

3.3.2.1 Offenes Kodieren

Das *offene Kodieren* ist die erste Art von Kodiervorgang, wobei das Kodieren der Daten uneingeschränkt durchgeführt wird. Das Ziel ist es, *Konzepte* (Kodes) zu entwickeln, die den Daten angemessen sind. (vgl. Strauss 1998: 57f)

Wurde erste einmal ein bestimmtes Phänomen in den Daten identifiziert, werden Kodes um sie herum gruppiert. Dies dient dem Reduzieren der Einheiten, mit denen gearbeitet werden muss. Der Prozess des Gruppierens wird *Kategorisieren* genannt. Benannt werden *Konzepte* (Kodes) bzw. *Kategorien* von der ForscherIn selbst, wobei manche aus dem Vorrat an Konzepten stammen könne, über man aufgrund des wissenschaftlichen und fachlichen Literaturstudiums verfügt, andere weil in logischer Hinsicht am besten zu den von ihnen repräsentierten Daten passen. Eine weitere wichtige Quelle sind die so genannten „*In-vivo-Kodes*“. Dabei werden Worte und Äußerungen, welche von den InformantInnen selbst verwendet wurde als Kode verwendet. (vgl. Strauss/Corbin 1996: 47ff) Ein Beispiel aus der vorliegenden Forschung für einen „*In-vivo-Kode*“ wäre der Kode „*Hände die einem helfen*“, welchen aus einem der offenen Interviews stammt, bei dem die Dauer der Mitgliedschaft in der Organisation thematisiert wurde.

Der Prozess des *offenen Kodierens* regt nicht nur die Entdeckung von Kategorien an, sondern auch von deren *Eigenschaften* und *Dimensionen*. Dieses Erkennen und Weiterentwickeln der *Eigenschaften* und *Dimensionen* bildet die Grundlage dafür, die Beziehungen zwischen den *Kategorien* und Subkategorien zu entwickeln und um später auch die Beziehungen zwischen den Hauptkategorien herauszuarbeiten. Daher ist das Verstehen der Natur von *Eigenschaften* und *Dimensionen*, wie auch deren Beziehungen ein wichtiger Schritt zum Verständnis sämtlicher analytischer Verfahren zur Entwicklung einer *Grounded Theory*. (vgl. Strauss/Corbin 1996: 50f) Im konkreten Fall wurde der vorher genannte „*In-vivo-Kode*“ („*Hände die einem helfen*“) unter der *Kategorie* „*Arbeitsklima*“ subsumiert, welcher die folgenden *Eigenschaften* und *Dimensionen* aufweist:

Kategorie	Eigenschaften	Dimensionen
„Arbeitsklima“	Wertschätzung Konkurrenz Motivation Identitätsstiftung Belastung Gruppenbildung Abgrenzung Wandel Mitgestaltung Eigendynamik Unterstützung Mobbing Hierarchie Abhängigkeit	hoch.....niedrig stark.....schwach gut.....schlecht stark.....schwach hoch.....niedrig stark.....schwach scharf.....fließend langfristig.....kurzfristig viel.....wenig stark.....schwach groß.....gering explizit.....latent ausgeprägt....schwach stark.....schwach

Für den Anfang wird empfohlen, einzelne, kurze Textpassagen auszuwerten, später können größere Absätze oder ganze Texte kodiert werden. Dabei verwendet die ForscherIn ihr Hintergrundwissen über den Kontext der betreffenden Textpassage, wie auch ihr generelles Wissen über den untersuchten Bereich. Um über eine einfache Paraphrasierung des Textes hinaus zu kommen, können folgende, wie auch in der vorliegenden Forschung angewandete „theoriegenerierende“ Fragen gestellt werden: (vgl. Böhm 477ff)

- *Was? Worum geht es hier? Welches Phänomen wird angesprochen?*
- *Wer? Welche Personen, Akteure sind beteiligt? Welche Rollen spielen sie dabei? Wie interagieren sie?*
- *Wie? Welche Aspekte des Phänomens werden angesprochen (oder nicht angesprochen)?*
- *Wann? Wie lange? Wo? Wie viel? Wie stark?*
- *Warum? Welche Begründungen werden gegeben oder lassen sich erschließen?*
- *Wozu? In welcher Absicht, zu welchem Zweck?*
- *Womit, Welche Mittel, Taktiken und Strategien werden zum Erreichen des Ziels verwendet? (Böhm 2004: 478)*

Das Ergebnis ist ein Interpretationstext, der einerseits das analytische Denken über das Phänomen festhält und andererseits Fragen darüber aufwirft, wie das Phänomen weiter untersucht werden könnte. Um einen Überblick zu behalten, sollte der Forscher kontinuierlich Memos schreiben, um die Arbeitsergebnisse zu ordnen und zu gewichten. In diesem Sinne ist das *offene Kodieren* ein expandierendes

Verfahren, da zu einem (kleinen) Originaltext beträchtliche Mengen an Interpretationstext hinzugefügt wird. (vgl. Böhm 2004: 479).

3.3.2.2 Axiales Kodieren

Auf dieser Kodierebene werden die Daten, die bereits durch das offene Kodieren aufgebrochen wurden, durch das Erstellen von Verbindungen zwischen den Kategorien die Daten auf eine neue Art zusammengesetzt. Es ist der Prozess des In-Beziehung-Setzens der Subkategorien zu einer Kategorie und stellt so einen komplexen Prozess induktiven und deduktiven Denkens dar. (vgl. Strauss/Corbin 1996: 75) Beim *axialen Kodieren* steht also, die durch das offene Kodierverfahren gebildete Kategorie im Fokus der ForscherIn. Um die Kategorie herum wird, wie es Böhm bezeichnet, ein Beziehungsnetz ausgearbeitet. (vgl. Böhm 2004: 479) Dies kann durch den Einsatz eines *Kodier-Paradigmas* erreicht werden das aus Bedingungen, Kontext, Handlungs- und interaktionalen Strategien und Konsequenzen besteht. (vgl. Strauss/Corbin 1996: 76ff)

- **Ursächliche Bedingungen:** *Ereignisse, Vorfälle, Geschehnisse, die zum Auftreten oder der Entwicklung eines Phänomens führen.*
- **Phänomen:** *Die zentrale Idee, das Ereignis, Geschehnis, der Vorfall, auf den eine Reihe von Handlungen oder Interaktionen gerichtet ist, um ihn zu kontrollieren oder zu bewältigen oder zu dem die Handlungen in Beziehung stehen.*
- **Kontext:** *Die spezifische Reihe von Eigenschaften, die zu einem Phänomen gehören; d.h. die Lager der Ereignisse oder Vorfälle in einem dimensional Bereich, die sich auf ein Phänomen beziehen. Der Kontext stellt den besonderen Satz von Bedingungen dar, in dem die Handlungs- und interaktionalen Strategien stattfinden.*
- **Intervenierende Bedingungen:** *Die strukturellen Bedingungen, die auf die Handlungs- und interaktionalen Strategien einwirken, die sich auf ein bestimmtes Phänomen beziehen. Sie erleichtern oder hemmen die verwendeten Strategien innerhalb eines spezifischen Kontexts.*
- **Handlung/ Interaktion:** *Strategien, die gedacht sind, um ein Phänomen unter einem spezifischen Satz wahrgenommener Bedingungen zu bewältigen, damit umzugehen, es auszuführen oder darauf zu reagieren.*

- **Konsequenzen:** *Ergebnisse oder Resultate von Handlung und Interaktion.*
(Strauss/Corbin 1996: 75)

In Abgrenzung zum *selektiven Kodieren*, dem nächsten Schritt des Kodierverfahrens, wendet sich das *axiale Kodieren* explizite einzelnen empirischen Vorkommnissen, sowie deren Abstraktionen zu. Es geht jedoch nicht um die Frage, was als Phänomen gelten kann (*selektives Kodieren*), sondern um die Erklärung des Zustandekommens und der Konsequenzen eines bestimmten Ereignisses. Es müssen vorab eine ganze Reihe von *Phänomenen* herausgearbeitet werden und als solche verstanden und erklärt werden, bevor wie eine umfassender Theorie des untersuchten Feldes erarbeitet werden können. (vgl. Strübing 2004:27f) Aufgrund der Datenmenge wurde das *Kodier-Paradigma* nach Strauss in der vorliegenden Studie nicht auf sämtliche *Kategorien* angewandt, sondern erst im voranschreitenden Forschungsprozess auf als relevant für das erforschte Phänomen erscheinende Kategorien.

Phänomen	Ursachen	Intervenierende Bedingungen	Kontext	Strategien	Konsequenzen
Arbeitsklima	Zugehörigkeit in verschiedene Gruppen; MitarbeiterInnen verschiedener Berufsgruppen; MitarbeiterInnen mit einem differenzierten Betreuungsverständnis; Große Unterschiede bei der Dauer der Mitgliedschaft in der Organisation („Altgediente“/ „Nachwuchs“)	Leitbild; verpflichtende Supervision; Verpflichtende Fort- und Weiterbildung; Formale Richtlinien für Besprechungen (in Schriftform); MitarbeiterInnen wohnen in der näheren Umgebung der Einrichtung (Abgrenzung Arbeit/ Privat) Mittagessen für MitarbeiterInnen im Speisesaal der Einrichtung	Räumliche Trennung verschiedener Wohn- bzw. Betreuungsbereiche; Einrichtung in strukturarmer Umgebung (Arbeitsplatzmangel); flache Hierarchie; hohe Fluktuation bei MitarbeiterInnen;	Identifikation mit der kleinsten Gruppeneinheit; Wechsel in andere Abteilungen innerhalb des Hauses; Regelmäßige Treffen diversern MitarbeiterInnen auf formaler und informeller Ebene Unterlaufen von Vorschriften (z.B. Supervision, Fortbildungen)	MitarbeiterInnen sind untereinander bekannt (Arbeit/Privat); Neue müssen Platz in Gruppe finden); Konkurrenz aber auch Unterstützung durch KollegInnen; Unterstützung von Führung vor Ort Uneinigkeit über Ausübung der Arbeit (Betreuungsparadigma); „heimisch“ fühlen in der Einrichtung; Wunsch nach Sanktionierungen für Fehlverhalten

3.3.2.3 Selektives Kodieren

Das letzte Kodierverfahren, das bei der Grounded Theory angewandt wird, ist das selektive Kodieren. Beim selektiven Kodieren sieht man sich nun der Aufgabe gegenübergestellt, die Kategorien zu einer Grounded Theory zu integrieren.

„Integration unterscheidet sich nicht sehr vom axialen Kodieren. Sie wird nur auf einer höheren, abstrakteren Ebene der Analyse durchgeführt.“
(Strauss/Corbin 1996: 95)

Die Hauptaufgabe der ForscherIn besteht zuerst darin, eine Kernkategorie zu identifizieren. Diese Kernkategorie ist das zentrale Phänomen der Untersuchung und repräsentiert im Grunde das, was als Ergebnis der Forschung gilt. Das Ziel der Grounded Theory ist es eine eigene Theorie, die gegenstandsverankert ist zu generieren, diese Theorie muss der Kernkategorie gerecht werden und weißt deshalb einen hohen Abstraktionsgrad auf. (vgl. Böhm 2004: 483) Erreicht wird die Integration durch mehrere Schritte. Beim ersten Schritt wird der rote Faden der Geschichte offen gelegt, im zweiten erfolgt die Verbindung der ergänzenden Kategorien rund um die Kernkategorie mit Hilfe des Paradigmas. Als Drittes werden die Kategorien auf der dimensional Ebene verbunden. Der vierte Schritt beinhaltet das Validieren dieser Beziehungen und der fünfte und letzte Schritt besteht aus dem Auffüllen der Kategorien, welche einer weiteren Verfeinerung oder Entwicklung bedürfen.

Es geht also darum, eine Geschichte zu erzählen, bzw. einen klaren roten Faden der Geschichte zu erstellen und diesen in eine analytische Geschichte zu übersetzen. Dies geschieht, indem implizit eine Reihe zunächst sehr vager Hypothesen entwickelt werden, die im weiteren Verlauf der Analyse überprüft werden. Diejenigen Hypothesen, welche sich als besonders ergiebig erweisen, münden in wenigen zu zentralen Konzepten, welche als Schlüssel- oder Kernkategorien bezeichnet werden. (vgl. Strübing 2004: 21) Im Kapitel „Ergebnisdarstellung“ wird versucht, der Weg von der Beschreibung zu Konzeptualisierung des Phänomens nachzuzeichnen um schließlich die gegenstandsverankerte Theorie über die Kernkategorie „**Fragmentierte Organisationskultur**“ in Form einer analytischen Geschichte darzustellen.

3.3.3 Forschungsverfahren

Ein wichtiger Schritt in der *Grounded Theory* ist der Wechsel zwischen dem Erheben und dem Analysieren von Daten. So verläuft der Forschungsprozess, d.h. Datenerhebung und Analyse, wie auch die verschiedenen Analyseschritte nicht linear, sondern zyklisch. Diese Verfahren wurden zur „methodischen Strenge“ entwickelt und sollen dabei helfen, Verzerrungen zu durchbrechen und dazu führen, Vorannahmen zu prüfen. (vgl. Strauss/Corbin 1996: 29) keiner der Prozesse wird jemals abschließbar aufgefasst, weil sie kontinuierlich produziert werden und keinen festen Endpunkt kennen. Damit geht die Vorstellung einher, dass sich der Prozess aus sich heraus selbst steuert, jedoch nicht im Sinne einer zwingenden Schrittfolge, sondern in Form eines kontinuierlichen Wechsel von Handeln und Reflexion, wobei sich die Entscheidungskriterien dafür in den voran gegangenen Prozessetappen finden (*theoretical sampling*). Dieses zyklische Verfahren, d.h. ein ständiger Wechsel zwischen Datenerhebung und Auswertung und eine Auswahl der nächsten Erhebungsschritte Sinne des *theoretical sampling* wurde während des gesamten Forschungsprozesses angewandt.

3.3.4 Theoretische Sättigung

Betreffend das Ende des Forschungsprozesses geben Strauss und Corbin folgende Anhaltspunkte, wann für jede Kategorie eine theoretische Sättigung erreicht ist:

- Wenn keine neuen, bedeutsamen Daten in Bezug auf die Kategorie auftauchen
- die Kategorienentwicklung dicht ist; alle paradigmatischen Elemente einschließlich Variation und Prozess wurden berücksichtigt
- die Beziehungen zwischen den Kategorien sind gut ausgearbeitet und validiert (vgl. Strauss/Corbin 1996: 159)

Der Abbruch der Analyse bei theoretischer Sättigung macht deshalb Sinn, weil es der *Grounded Theory* nicht um statistische Repräsentativität, sondern das Ziel ist eine möglichst umfassende und detaillierte Entwicklung der Eigenschaften von theoretischen und Konzepten sowie Kategorien. Dabei ist offensichtlich, dass das Festlegen der theoretischen Sättigung eine riskante Entscheidung des/der

ForscherIn ist und auch ernsthafte Legitimationsanforderungen stellt. Der /die ForscherIn muss plausibel erklären können, auf Grund welcher Daten er/ sie eine Kategorie für empirische gesättigt halten und auch Auskunft über die Aussagenreichweite der Kategorie geben. (vgl. Strübing 2004: 33) In der vorliegenden Forschung wurde versucht, sich möglichst an die Kriterien von Strauss/ Corbin (1996) für das Beenden des Forschungsprozesses zu halten.

3.3.5 Exkurs: Qualitätssicherung

Im Rahmen einer qualitativen Sozialforschung ist aufgrund der Art der Analyse, die einem quantitativ orientierten Wissenschaftsverständnis widerspricht und der Rückgriff auf Alltagsleistungen der Interpretation eine besonders scharfe Kontrolle der Ergebnisse wichtig. Allgemeine Möglichkeiten von Maßnahmen zur Qualitätssicherung sind laut Froschauer und Lueger auf drei Ebenen möglich: (Froschauer/Lueger 2003:168f)

1. *Auf einer methodologischen und verfahrenstechnischen Ebene:* da qualitative Analysen aktive Tätigkeiten sind, die den Untersuchungsgegenstand aus einem sozialen Kontext heraus konstituieren, bleiben sowohl der Zugang zu gemeinten Bedeutungen, wie auch zur äußeren subjektabhängigen Welt versperrt. In diesem Sinne beruht Interpretation auf Typisierung und Einbettung in einen Sinnhorizont. Diese Schwierigkeiten müssen durch eine fundierte Qualitätssicherung abgefangen werden. Strategien dazu wären:
 - Auflösen der Anwendung des Vorwissens durch Dekonstruktion und Systematisierung des Zweifels
 - Auslegung im Team
 - Extensive und sequentielle Sinnauslegung
 - Berücksichtigung von „Belanglosigkeiten“ und „Anomalien“
 - Trennung der Generierung von Handlungs- und Analysewissen
2. *Auf Ebene des Forschungsprozesses:* Nicht die Materialmenge ist für die Interpretationsqualität relevant, sondern der kontrollierte Einbezug von Analysematerialien und die strategische Vorgangsweise, welche forschungslogisch einen selbst korrektiven Prozess aktiviert. Nicht eine neutrale Distanz ist hierbei erforderlich, sondern ein aktives und konstruktives

Mitkonstituieren des Gegenstandes. Qualitätssichernde Maßnahmen hierzu sind:

- Zyklisches Organisieren des Forschungsprozesses
- Reflexionsphasen zur Standortbestimmung und Reorganisation
- Systematisch prüfende Interventionen im Rahmen eines konstruktiven Aufbaues des Verständnisses der Dynamik des Untersuchungsbereichs
- Eine am theoretischen Sampling orientierte Auswahl von Forschungsmaterialien
- Systematische Variation von Erhebungssituationen, von Methoden, Perspektiven und InterpretInnen
- Supervision (ebenda: 168f)

3. *Auf Ebene des Wissenschaftssystems*: es stellt sich die Frage der Fruchtbarkeit einer Studie für das soziale System der Wissenschaft und der Wirkung im Forschungssystem. Hierzu müssen Forschungsleistungen kommuniziert werden, wobei das Wissenschaftssystem die Verlässlichkeit der Forschungsarbeiten sicher zu stellen hat. Dazu gibt es folgende Maßnahmen:

- Eine Argumentation der Relevanz einer Studie für die Wissenschaft
- Angaben zur Forschungsstrategie
- Eine exemplarische Darstellung sensibler Forschungselemente
- Umsetzen einer anschlussfähigen narrativen Struktur (Froschauer/Lueger 2003: 169f)

Für die Grounded Theory im Speziellen gilt, dass das Fortschreiten von Analyse und Theoriebildung in den Zyklen von Induktionen, Abduktionen und Deduktionen ein Praktizieren von Verifikationsstrategien von Beginn an der analytischen Arbeit und damit eine annähernde Parallelisierung qualitätssichernder mit internen güteprüfender Verfahren erfordern. In der *Grounded Theory* wird darüber hinaus besonders Wert auf die praktische Relevanz der Ergebnisse gelegt. Gemeint ist damit, dass sie Vorhersage und Erklärung dazu beitragen sollen, Praktikern Situationen verstehen und in Ansätzen auch kontrollieren zu lassen. Angestrebt wird demnach nicht eine soziologische Theoriebildung um ihrer selbst Willen, sondern eine verbesserte Handlungsfähigkeit der Akteure des Untersuchungsbereichs zu verbessern. (vgl. Strübing 2004: 81ff)

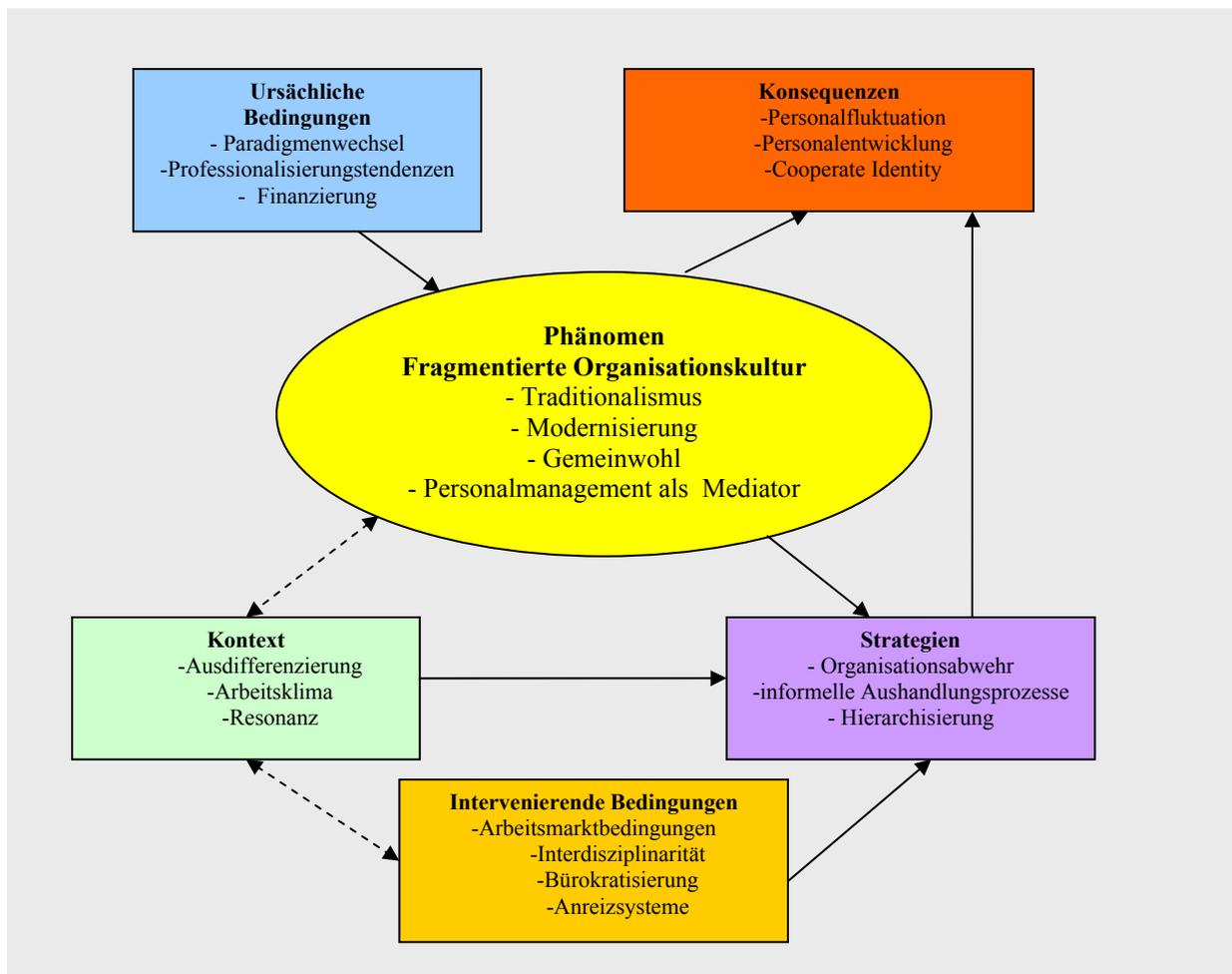
Eine qualitätssichernde Maßnahme von besonderer Bedeutung ist bei der *Grounded Theory* das Element der generativen Fragen, d.h. das fortwährende theorieinduzierte und auf Theoriegenese orientierte Befragen der analytischen Struktur. Für eine mögliche hohe Qualität der Ergebnisse sind eine sorgfältige und situativ unterschiedliche Balance von Regelmäßigkeit und Systematik einerseits und kreative Eigenleistung der ForscherInnen erforderlich. Weiters ist im Zusammenhang mit Qualitätssicherung die Fallauswahl mittels *theoretischem sampling* zu nennen. Auch die Aufforderung zum Schreiben theoretisch-analytischer Memos ist als Maßnahme zur Herstellung und Sicherung qualitativ hochwertiger Analyseergebnisse zu sehen. Nicht zuletzt sind das Forschen im Team und die Diskussion der analytischen Ansätze und Zwischenergebnisse mit nicht involvierten KollegInnen als Mittel zur Kontrolle und Absicherung der Qualität zu nennen. (vgl. ebenda)

Bei der Durchführung der vorliegenden empirischen Studie wurde in Anlehnung an Froschauer und Lueger (2003) wie auch Strübing (2004) versucht, den Qualitätskriterien so weit, wie dies im Rahmen einer Magisterarbeit möglich ist, zu entsprechen. So wurden z.B. noch vor Beginn der Datenerhebung die Vorannahmen sowie das Vorwissen der Forscherin mittels Memos festgehalten und expliziert. Bei jedem Kodiervorgang wurde mindestens in Zweiertteams gearbeitet, wobei sich das Team jeweils aus der Forscherin selbst sowie einer nicht involvierten Kollegin zusammengesetzt hat, wobei jedoch die Anzahl weiblicher KollegInnen in der Überzahl war. Dies geschah ebenfalls in den Reflexionsphasen bzw. wurde der Einzyklische Vorgehen ist durch die Methode der *Grounded Theory* ebenso gewährleistet, wie eine Fallauswahl nach dem *theoretical sampling*. Zu Beginn der Forschung wurde nach einem Überblick über den aktuellen Forschungsstand versucht, die Relevanz der vorliegenden Forschung zu argumentieren. Im Weiteren wurden die Erhebungs- bzw. Auswertungsmethoden mit Bezug auf die empirischen Daten dargestellt. Der gesamte Forschungsprozess wurde von der Betreuerin der Magisterarbeit begleitet und bei Bedarf reflektiert bzw. supervisoniert.

IV. Ergebnisdarstellung

4.1 Das analytische Modell

Wie im Kapitel Auswertungsmethoden beschrieben, wurde in den empirischen Daten die Schlüsselkategorie „**Fragmentierte Organisationskultur**“ identifiziert und diese wie folgt, mittels Kodierparadigma nach Strauss dargestellt:



4.1.1 Ursächliche Bedingungen

Wie bereits im Kapitel Auswertung beschrieben, versteht man unter den ursächlichen Bedingungen Ereignisse und Vorfälle, die zum Auftreten oder zur Entwicklung des

Phänomens („Fragmentierte Organisationskultur“) führen. (vgl. Strauss/Corbin 1996: 75) In der vorliegenden Studie zählen dazu die Kategorien **Paradigmenwechsel**, **Professionalisierungstendenzen** und **Finanzierung**.

Mit **Paradigmenwechsel** sind die Neuerungen im Bereich der Behindertenbetreuung, sowohl in Bezug auf die Ausbildung, wie auch auf operativer Ebene gedacht. Gemeint ist damit die Veränderung in der Sichtweise von Behinderung, welche sich auf die Theorie und Praxis auswirken, wie u.a. auf die Lage und Architektur von Einrichtungen, wie auch auf die Zielbestimmung von Hilfen und Angeboten. (vgl. Hohmeier 2004: 127ff) Diese Änderungen werden von den Führungskräften im Zentralbereich, wie auch den Leitungspersonen vor Ort bewusst forciert, wie z.B. in Form schriftlicher Leitbilder, Berufsbildbeschreibungen, bauliche Änderungen, etc. und von MitarbeiterInnen, welche ihre Ausbildung bzw. Weiterbildungen bereits unter den neuen Paradigmen der Integration und Selbstbestimmung absolviert haben, mitgetragen. Andererseits gibt es MitarbeiterInnen, welche ihre Arbeit nach dem älteren Paradigma der Therapeutisierung des Problems der Behinderung (vgl. ebenda 135) verrichten und sich nicht den „Neuerungen“ im Betreuungsparadigma anpassen, sondern „Altes“ bewahren, was zu Spannungsfeldern (siehe Phänomen „Fragmentierte Organisationskultur“) führt, da beide Gruppen die unterschiedliche Herangehensweise an die betreuten KlientInnen wahrnehmen und bewerten. Diese Spannungsfelder werden in Form von verbalen Konflikten bis hin zum Mobbing ausgetragen, was ein Eingreifen des Führungspersonals (siehe „Personalmanagement als Mediator“) erfordern kann. Weiters fördern diese Spannungsfelder eine Abgrenzung (siehe Kontext „Ausdifferenzierung“) unter den verschiedenen MitarbeiterInnen, was die Unterschiede zwischen den Paradigmen weiter hervorhebt. In der Literatur geht auch Hohmeier (2004) davon aus, dass in der Behindertenarbeit ein altes Paradigma meist aus einer Krise heraus abgelöst wird, wobei es dem neuen Paradigma zunächst nicht gelingt, sich vollständig durchzusetzen und so über eine kürzere oder länger Phase ein Nebeneinander von zwei Paradigmen, also eine Paradigmenkonkurrenz besteht.

Professionalisierungstendenzen meinen im Zusammenhang mit dem Phänomen „Fragmentierte Organisationskultur“, die Professionalisierung des Berufsbildes der Behindertenbetreuung von Seiten der Organisation und nicht die Unterscheidung in

haupt- und ehrenamtliche MitarbeiterInnen, wobei die Tatsache, dass in diesem Bereich so gut wie keine Ehrenamtliche zum Einsatz kommen, die Bedeutung der Professionalisierungstendenzen bestätigen bzw. weiter verstärken. Diese finden sich in den diversen schriftlichen Artefakten des Vereins (z.B. Broschüre zum Einführungstag, Unterweisung über Weiterbildung) wie auch den formalen Strukturen der Organisation (u.a. Weiterbildungscontrolling von Seiten der Personalentwicklung) wieder. Den MitarbeiterInnen gegenüber wird versucht, dieses Streben nach Professionalisierung in Form von Fortbildungen und regelmäßigen formalisierten MitarbeiterInnengesprächen näher zu bringen. Ihrer Umwelt (z.B. Mitgliedern, staatlichen Geldgebern) werden die Professionalisierungstendenzen des Vereins bspw. über die Homepage (Leitbild des Bereichs, Jahresbericht des Bereichs) vermittelt. Neben den freiwilligen Professionalisierungstendenzen von Seiten der Organisation gibt es auch von Seiten ihrer relevanten Umwelt (v.a. der staatlichen Geldgebern) je nach Bundesland gesetzliche Richtlinien in Bezug auf Berufsbilder bzw. –qualifikationen zur Förderung von Pflegeeinrichtungen, welche von den NPOs zu erfüllen sind (z.B. NÖ Wohn- und Tagesstättenverordnung).(www.ris2.bka.gv.at/Dokumente/LrNo/LRNI_2006030/LRNI_2006030.html) Andererseits verfügt die Organisation über langjährige MitarbeiterInnen, welche unter anderen gesetzlichen und strukturellen Bedingungen, die den heute geforderten Berufsqualifikationen nicht entsprechen, ihre Tätigkeit im Bereich der Behindertenarbeit begonnen haben. Dieser Sonderstatus von MitarbeiterInnen geht oftmals mit einer gewissen Abwehr gegenüber den Professionalisierungstendenzen der Organisation einher, was bis zu einer Verweigerung der organisationsinternen Weiter- und Fortbildungsrichtlinien führen kann. (siehe Strategien Organisationsabwehr) Geregelt werden solche Konflikte, welche sowohl mit der Organisation als Arbeitsgeber, als auch mit anderen MitarbeiterInnen, die diesen Richtlinien nachkommen auftreten, meist über informelle Aushandlungsprozesse (siehe Strategien „informelle Aushandlungsprozesse“). Sieht man diese Professionalisierungstendenzen im Zusammenhang mit der allgemeinen Professionalisierungsdebatte in der sozialen Arbeit, wird verständlich, dass es dabei um das Interesse nach gesellschaftlicher Anerkennung geht. Andererseits wird von MitarbeiterInnenseite die professionelle Betreuung der KlientInnen, wie auch die professionelle Unterstützung des Personals u.a. in Form von Supervision betont. Vielen Berufsbildern in den sozialen Diensten (vgl.

Klicpera/Gasteiger Klicpera 1997: 279) ist gemein, dass sie noch nicht jenen Grad an Professionalisierung erreicht haben wie andere Berufsbilder. Ziel von Professionalisierungstendenzen sind somit ein Monopol der Berufsausübung, eine einheitliche Ausbildung, gesteigerte Entscheidungskompetenzen, gepaart mit einer höheren sozialen Wertschätzung und höherer Bezahlung (vgl. Bommers/Scherr 2000: 195f)

Die Schwierigkeiten bei der **Finanzierung** der Behinderteneinrichtungen werden nicht nur von Seiten der Leitung erwähnt, auch unter den MitarbeiterInnen gibt es ein Bewusstsein über die finanzielle Situation der KlientInnen einerseits und den finanziellen Ressourcen der Organisation andererseits. Besonders wertgeschätzt wird in diesem Zusammenhang der Einbezug von MitarbeiterInnenmeinungen bei kostenintensiven Entscheidungen des Bereichs, in Bezug auf Pflege bzw. Therapie. In einer Art „Zwischenposition“ befindet sich bei Fragen der Finanzierung die mittlere Führungsschicht bzw. die Leitung vor Ort. Diese muss einerseits mit den vom Bereich vorgegebenen Mitteln relativ selbständig haushalten und vertritt auch die Organisation in finanziellen Belangen der KlientInnen bei den örtlichen Gemeinden. Betreffend Gehälter und Sonderleistungen wie z.B. Sonderzahlungen, Gehaltsvorschüssen muss jedoch die Entscheidung an die Bereichsführung weiter delegiert werden, was sich auf das Verhältnis zwischen der Leitung vor Ort und ihren MitarbeiterInnen, wie auch auf das Bild welches sich die MitarbeiterInnen von der Zentrale machen, auswirkt. Von Seiten der Organisationstheorie geht man bei der Effizienzlohntheorie davon aus, dass die Zugriffsmöglichkeiten auf qualifizierte und motivierte Kräfte auf dem Arbeitsmarkt von der Höhe der Entgelte abhängen. Im Kontext von NPOs herrscht jedoch die Meinung vor, dass sich viele Beschäftigte aufgrund abstrakter Identifikation mit der Mission der NPO und wegen der spezifischen Arbeitsbedingungen mit einer geringeren Vergütung zufrieden geben. (vgl. Von Eckardstein 2007: 278f) Es kommt zu negativen Erwartungen und Zuschreibungen gegenüber der „fernen“ Zentrale. Verhandlungen auf Länderebene bezüglich finanzieller Mitteln werden ebenfalls vom Zentralbereich geführt und ausverhandelt, wobei die Bedürfnisse der Einrichtungen im Vorfeld mit den Einrichtungsleitungen geklärt werden. Quantitative Daten über die Finanzierung von NPOs zeigen eine hohe Abhängigkeit von staatlichen Geldern wie auch die Tatsache, dass NPOs oftmals unter den Marktverhältnissen agieren. Somit sind auch

Beschäftigungswirkungen des Sektors in hohem Maß von staatlicher Finanzierung abhängig. (vgl. Simsa 2001a: 88) Trotz einer personenbezogenen Personalführung stellt sich in Bezug auf Management in NPOs die Frage, was ausgebildete und motivierte MitarbeiterInnen helfen, wenn die Vorschriften der Organisation bestimmte Handlungen nicht zulassen. Die Frage nach der „richtigen“ Aufgabenverteilung der, Verteilung der Entscheidungskompetenzen, sowie der handlungsleitenden Normen und Werte wird gestellt. (vgl. Horak/Heimerl 2007: 172f)

4.1.2 Kontext

Beim Kontext handelt es sich um eine Reihe von Eigenschaften, die zum Phänomen gehören. Er stellt den besonderen Satz von Bedingungen dar, in dem die Handlungs- und interaktionalen Strategien vor sich gehen können. (vgl. Strauss/ Corbin 1996: 75) Für das Phänomen „Fragmentierte“ Organisationskultur zählen die Kategorien **Ausdifferenzierung**, **Arbeitsklima** und **Resonanz** zum Kontext.

Wie schon unter der Kategorie Paradigmenwechsel hingewiesen wurde, kommt es unter den vielfältigen MitarbeiterInnen zur Gruppenbildung, auch über Abteilungen und Hierarchien hinweg, was eine **Ausdifferenzierung** innerhalb der KollegInnenschaft zur Folge hat. Ausdifferenziert wird hierbei vornehmlich nach dem Paradigma, unter welchen die Betreuung der KlientInnen vollzogen wird. Dem jeweiligen Paradigma werden dabei auch verschiedenen Motivationen (KlientInnenorientierung versus MitarbeiterInnenorientierung) zugerechnet. Dies impliziert eine Unterscheidung nach Professionalität, die den jeweiligen KollegInnen im Umgang mit den KlientInnen einerseits und dem Verhalten im Team andererseits zugeschrieben wird. Eine weitere Unterscheidung betrifft Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation, und führt zur Unterteilung in „Alteingessene“ und eine „Neue Generation“ von ArbeitnehmerInnen. In der Theorie wird dabei der Personalstruktur große Bedeutung zugeschrieben. Die Zusammensetzung nach Qualifikation, Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit beeinflusst die Neigung in der Organisation zu verbleiben oder sie zu verlassen, bzw. wird es für potentielle Organisationsmitglieder mehr oder weniger attraktiv, in die Organisation einzutreten (vgl. Mayrhofer 2001: 155) Im positiven Sinne führt diese Ausdifferenzierung zu informellen Gruppen,

welche sich gegenseitig physisch wie auch psychisch bei der Arbeit, wie auch privat unterstützen. Ein häufiges Merkmal dieser Form von Ausdifferenzierung ist, dass es zu Überschneidungen zwischen Beruflichen und Privatem kommt. Da sich, wie schon erwähnt, diese Unterteilung quer über hierarchische Ebenen vollzieht, kommt es auch zu einer Annäherung zwischen Leitungspersonal und MitarbeiterInnen, wodurch von Führungsseite mehr Rücksicht sowohl auf berufliche wie auch private Situationen von MitarbeiterInnen genommen wird. Eine der negativen Auswirkung dieser Form von Differenzierung ist die Konkurrenz unter den verschiedenen Gruppen, der auch mit Konflikten und Spannungen einhergeht und aufgrund der Vermischung von Beruflichem und Privatem oftmals gravierende Auswirkungen auf das Arbeitsklima, bis hin zu einer hohen Personalfluktuationsrate hat. (siehe Konsequenzen „Personalfluktuationsrate“). Deutlich abzulesen kann man diese Differenzierung im Berufsalltag z.B. bei der informellen Sitzordnung im gemeinsamen Speisesaal oder bei der Teilnahme an Betriebsausflügen. Wie diese Unterteilung der MitarbeiterInnen in die einzelnen Gruppen aussieht wird im Zusammenhang mit der Beschreibung des Phänomens (siehe Phänomen „Fragmentierte Organisationskultur“) näher erläutert. Unter Konflikt wird u.a. der Gegensatz einander widersprechender Aussagen oder Positionen verstanden, bei dem sich Menschen oder Gruppen mit einer Seite des Gegensatzes identifizieren. Diese gegensätzlichen Positionen sind häufig Ausdruck unterschiedlicher Interessen und Bedürfnisse, wobei in der Regel auch eine emotionale Beteiligung der Agierenden vorhanden ist. Sie sind somit Ausdruck eines in komplexen Situationen erwartbaren Aufeinandertreffens von unterschiedlichen Erwartungen und Sichtweisen. In diesem Sinn bringen und halten Konflikte auch Menschen zusammen, sie machen Unterschiede sichtbar und ermöglichen ihre Bearbeitung. (vgl. Zauner/Simsa: 2007: 390f)

Die Kategorie **Arbeitsklima** beschreibt das Arbeitsumfeld und den Umgang der MitarbeiterInnen untereinander, das Verhältnis zwischen den unterschiedlichen hierarchischen Ebenen, sowie auch den Umgang mit KlientInnen, welche sie im Kontext des Phänomens abzeichnen. So werden die Umgangsformen innerhalb der ausdifferenzierten Gruppen oftmals als wertschätzend und unterstützend erlebt (z.B. „Hände die einem helfen“) und der Umgang mit den KlientInnen als wertschätzend vorausgesetzt (z.B. Leitbild der Behindertenarbeit). Die KollegInnen sind bereits

durch die „Mission“ ihrer Tätigkeit motiviert und sehen ihre Motivation durch die Arbeit im Team bestärkt. Die vorher beschriebene Ausdifferenzierung wirkt sich so identitätsstiftend auf die Gruppenbildung aus und führt so zu einer Eigendynamik und somit weiteren Abgrenzung gegenüber anders Gesinnten. Dies fördert eine Konkurrenz unter den Gruppen, was teils als Belastung empfunden wird. Gruppen, welche den Wandel im Pflegeparadigma bereits vollzogen haben und daher dem Leitbild der Organisation entsprechen, haben mehr Einflussmöglichkeiten durch ihren „besseren Draht“ zur Führung, was sich auf sie selbst motivierend wirkt, andererseits fördert dies eine gewisse Abhängigkeit in beide Richtungen führt zu einer Hierarchisierung (siehe Strategien „Hierarchisierung“) Diese Hierarchisierung kann als Extremfall als Mobbing gegenüber anderen angewandt werden. Damit zusammenhängend kann man davon ausgehen, dass der Karrierehabitus in den verschiedenen Gruppierungen unterschiedlich ist und die unterschiedlichen MitarbeiterInnengruppen verschiedene Erfolgsindikatoren konstruieren, die nicht notwendiger Weise kompatibel sind. (vgl. Mayrhofer 2001: 155) Trotz der Motivation und Bereitschaft, mit behinderten Menschen zu arbeiten, wird die Arbeit „realistisch“ eingeschätzt und beschrieben. Der Umgang mit den KlientInnen wird zwar zum Großteil als bereichernd und erfüllend erlebt, es wird aber auch die mentale wie auch körperliche Belastung, die eigenen Grenzen und die Gefahren eines Burnout-Syndroms wahrgenommen. Als besonders wichtig scheinen in diesem Zusammenhang die Teamarbeit, Unterstützung von Seiten der Führung in Form von MitarbeiterInnengesprächen und professionelle Unterstützung in der Einrichtung selbst (pädagogische Leitung, PsychologInnen, etc.) Die Unterstützung durch die Leitung vor Ort wird in ihrer Bedeutung besonders betont. Gemeint ist damit die persönliche Teilnahme des Leitungspersonals an Teambesprechungen oder bei Ausnahmesituationen (z.B. Tod eines/r Bewohner/in) und Bereitschaft für Einzelgespräche (Hilfestellung bei arbeitsbedingten oder privaten Problemen von MitarbeiterInnen). Das Arbeitsklima wird auch durch das Aufeinandertreffen von „alteingessenen“ MitarbeiterInnen und der MitarbeiterInnen der „neuen Generation“ geprägt und zwar nicht nur im Bezug auf die unterschiedlichen Paradigmen, unter denen die KlientInnenbetreuung stattfindet, sondern auch in Bezug auf die dienstrechtlich unterschiedlichen Rechte und Verpflichtungen. Nach altem Dienstrecht erhalten MitarbeiterInnen zum Teil bei gleicher Tätigkeit ein höheres Gehalt und haben keine Fort- und Weiterbildungsverpflichtungen. In NPOs ist davon

auszugehen, dass die Kapitalenausstattung der Organisationsmitglieder unterschiedlich ist, was anders als in Profit-Organisationen nicht nur über das gesamte Spektrum von Mitarbeitern hinweg gilt, sondern auch für MitarbeiterInnen, die gleiche oder ähnliche Positionen innerhalb der Organisation besetzen. (vgl. Mayrhofer 2001: 154f)

Aus den vielfältigen Ausdifferenzierungen innerhalb der Organisation ergibt sich eine **Resonanz** auf das MitarbeiterInnen/KlientInnenverhältnis, Verhältnis MitarbeiterInnen/Führung wie auch auf das Verhältnis Zentrale/Außenstelle und dem zwischen Organisation/Umwelt. MitarbeiterInnen einer Gruppe pflegen und betreuen gemäß ihrer gemeinsamen Wertvorstellungen bzw. ihres gemeinsamen Paradigmas, was sich auf den Umgang mit den KlientInnen auswirkt. Im konkreten lassen sich die Unterschiede bei der Umsetzung der Therapie- bzw. Förderungsmaßnahmen für die BewohnerInnen und WerkstättenbesucherInnen trotz formalisierter und standardisierter Pflegediagnosen festmachen. MitarbeiterInnen, die das Leitbild des Vereins in Bezug auf Betreuungsparadigma vertreten, werden von der Leitung vor Ort eher in Entscheidungen eingebunden als MitarbeiterInnen, welche dem „alten“ Paradigma zuzurechnen sind, da ihre Meinung mehr Bedeutung zugeschrieben wird. Dies verstärkt die Abwehr gegenüber formaler Strukturen und Richtlinien (siehe Strategien „Organisationsabwehr“) von Seiten der dem alten Paradigma zugerechneten ArbeitnehmerInnen, welche ihre Arbeit als nicht mehr wertgeschätzt empfinden. Ein Großteil der NPOs weist hohe Informalitätstendenzen auf, formale Strukturen werden abgelehnt oder fallen informellen Entscheidungen zum Opfer. Diese Skepsis gegenüber formalen Strukturen geht oftmals mit einer Ideologie der Gleichheit einher. (vgl. Simsa 2007: 127) Ebenso findet eine Übertragung auf das Verhältnis der Zentrale mit Sitz der Bereichsleitung und der Behinderteneinrichtung als Außenstelle statt. So wird der Zentrale nicht nur eine örtliche ferne zugeschrieben, sondern auch eine gewisse „Ferne“ zu Problemen von und mit MitarbeiterInnen, wie z.B. bei Gehaltsvorschüssen oder Kündigungen von MitarbeiterInnen. MitarbeiterInnen fühlen sich daher dem Haus und der Führung vor Ort verbunden und erwarten sich auch vor Ort Hilfe und Unterstützung bei der Ausübung ihrer Tätigkeit. Daraus ergibt sich eine Identifizierung des Personals mit der jeweiligen Einrichtung und nicht mit der Organisation bzw. dem Verein selbst. Eine besondere Position nimmt dabei das Leitungspersonal selbst ein, welches sich

zum das Leitbild der Organisation umsetzen muss, zum anderen für das Personalmanagement vor Ort zuständig ist und somit eine Vermittlerrolle übernehmen muss (siehe Phänomen „Fragmentierte Organisationskultur“) Resonanz auf das Verhältnis Organisation/ Umwelt meint zum einen die Übertragung der Professionalisierungstendenzen der Organisation auf die Rekrutierung von MitarbeiterInnen und damit auf den Arbeitsmarkt, aber auch die Darstellung der Organisation nach außen als modern und an den allgemeinen und wissenschaftlichen Professionalisierungsdiskurs angepasst (Homepage, Leitbild, etc.), um für potentielle SpenderInnen und staatlichen Förderern in punkto Akquirierung benötigter finanzielle Mittel als „förderungswürdig“ zu gelten.

4.1.3 Intervenierende Bedingungen

Sie beschreiben die strukturellen Bedingungen, welche sich auf die Handlungs- und interaktionalen Strategien auswirken. Intervenierende Bedingungen erleichtern oder hemmen somit die Strategien innerhalb eines spezifischen Kontexts. (vgl. Strauss/ Corbin 1996: 75) Hierzu gehören die Kategorien **Arbeitsmarktbedingungen**, wie **Interdisziplinarität**, **Bürokratisierung** und **Anreizsysteme**.

Arbeitsmarktbedingungen im Allgemeinen, wie in erster Linie regionale Arbeitsmarktbedingungen im Bereich der Behindertenbetreuung sind intervenierende Bedingungen für die Entwicklung eines Gemeinwohlgedankens innerhalb des Phänomens. Vor allem caritative Organisationen als ArbeitgeberInnen sehen sich vermehrt nicht mehr nur der Leistungsorientierung gegenüber ihren KlientInnen verpflichtet, sondern fühlen sich in Zeiten eines erhöhten Sozialabbaus von Seiten des Staats ebenso für das Wohlergehen ihrer MitarbeiterInnen verantwortlich. Besonders, da sich historisch gewachsen, viele Behinderten Pflege- und Betreuungseinrichtungen fernab städtischer Ballungszentren in strukturarmen Regionen mit einem geringen Potential an Arbeitsplatzmöglichkeiten befinden. In diesem Sinne lassen sich sowohl Sozialleistungen der Organisation für MitarbeiterInnen (u.a. zusätzliches Kindergeld), wie auch das Tolerieren einer gewissen Organisationsabwehr (z.B. verpflichtende Weiterbildungen) verorten. So werden langjährige MitarbeiterInnen aus der Region mit nicht adäquater Aus- bzw.

Weiterbildung in der Organisation geduldet, obwohl dies den formalen Richtlinien widerspricht. Dies fördert zum Teil die Motivation von MitarbeiterInnen und macht den Arbeitsplatz attraktiver, andererseits führt verstärkt es die Abgrenzung und führt so zu vermehrten Konkurrenzverhalten. Weiters schränkt die Arbeitsmarktsituation vor Ort auch die aktuelle Personalrekrutierung I von Seiten der Einrichtungsleitung ein, wodurch eine „Realismus“ der ArbeitnehmerInnen aufgrund der Arbeitsmarktbedingungen anstelle des laut Leitbild gewünschten „Idealismus“ in Kauf genommen wird. Grund dafür ist nicht zuletzt, dass das Berufsfeld der BehindertenbetreuerInnen in der Gesellschaft kein hohes Prestige erfährt und auch die Entlohnung wegen mangelnder Mittel nicht als Anreizsystem fungieren kann. BehindertenpädagogInnen und –betreuerInnen haben sich als Berufsbild mit eigener Ausbildung auch erst in den letzten Jahrzehnten entwickelt. In der Berufspraxis müssen sich MitarbeiterInnen in den sozialen Diensten im Allgemeinen aufgrund der Arbeitsmarkt und Finanzierungssituation vor allem in der Anfangsphase ihrer beruflichen Tätigkeit auf ungesicherte Arbeitsverhältnisse und oftmals geringe Bezahlung einstellen, obwohl die Belastung im Beruf von den ArbeitnehmerInnen als relativ hoch eingestuft wird. (vgl. Klicpera/Gasteiger-Klicpera 1997: 281ff)

Die Kategorie **Interdisziplinarität** beschreibt den arbeitsweltlichen Alltag in der Behindertenarbeit. Alleine aufgrund der neu entstanden Berufsbilder innerhalb der Behindertenarbeit gibt es eine Vielzahl an Ausbildungen und Qualifikationen unter den BetreuerInnen behinderter Menschen. Da viele behinderte Menschen an Mehrfachbehinderungen leiden sind, sind gleichermaßen Ärzte, wie diplomiertes Gesundheits- und Krankenpflegepersonal, AbteilungshelferInnen, Physio- und ErgotherapeutInnen, PsychologInnen, PädagogInnen etc. vor Ort nötig. In den sozialen Dienste ist das Zusammenwirken verschiedener Berufsgruppen allgemeinnotwendig, was zusätzliche Anforderungen an die Belegschaft stellt, das sich die Aufgaben der einzelnen MitarbeiterInnen oft nicht genau definieren lassen und somit unterschiedlichen Auslegungen unterliegen. (Klicpera/ Gasteiger Klicpera 1997: 296) Neben den schon beschriebenen unterschiedlichen Paradigmen innerhalb der BehindertenbetreuerInnen, arbeiten Berufsgruppen mit anderen theoretischen Hintergründen und Motivationen zusammen, welche jedoch nicht unbedingt als Gegensätze oder Polaritäten zu sehen sind, sondern sich durchaus ergänzen (z.B. Heilen/Pflegen, Fördern/Erhalten, Unterstützen/Loslassen,

Integrieren/Tolerieren, etc.) Das Verbindende zwischen all den Berufsgruppen mit ihren unterschiedlichen Qualifikationen ist die Orientierung am Wohl ihrer KlientInnen, wodurch ein gemeinsamer Konsens gefunden bzw. ausverhandelt werden kann. Oftmals differenzieren sich „VermittlerInnen“ aus den verschiedenen Disziplinen heraus, welche die „Übersetzung“ der jeweiligen Interessen für alle anderen Mitwirkenden übernehmen. Dies geschieht einerseits in den formal regelmäßig angelegten Teambesprechungen, aber auch informell bei Zusammenkünften (u.a. Speisesaal, Kaffeerunden). So bietet die Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen eine Chance, weil bei der Lösung der vorhandenen Aufgaben verschiedene Kompetenzen wirksam werden. (vgl. ebenda) Von Seiten der Organisation herrscht ein Bewusstsein für die Anforderungen an interdisziplinäre Arbeitsgemeinschaften vor. So wird z.B. durch die Einrichtung einer pädagogischen Leitung neben einer allgemeinen Hausleitung eine übergeordnete Instanz über sämtliche Professionen, zum Wohle der KlientInnen geschaffen. Teils wird diese strukturelle Regelung von den MitarbeiterInnen akzeptiert, teils wird sie durch informelle Aushandlungsprozesse (siehe Strategien „informelle Aushandlungsprozesse“) umgangen. Weiters gibt die Implementierung einer weiteren Leitungsposition oft mit nicht klar abgrenzbaren Zuständigkeiten einen Grund für Irritationen. In diesem Zusammenhang empfehlen auch Klicpera/ Gasteiger Kicpera (1997) zur Gestaltung einer teamartigen Kooperationsform hierarchische Strukturen innerhalb der sozialen Dienste, welche Weisungsrechte begründen und auch Unterschiede innerhalb der Berufsgruppen, aber vor allem zwischen Mitgliedern verschiedener Berufsgruppen schaffen. (vgl. Klicpera/ Gasteiger Klicpera 1997: 296)

Im Gegensatz zur allgemeinen Ansicht, dass sich NPOs durch einen geringen Grad an Formalisierung auszeichnen (vgl. Schwarz 1992: 97f), herrscht innerhalb der Organisation ein hoher Grad an **Bürokratisierung**. Dies gilt für die Zentrale ebenso, wie für die Behinderteneinrichtungen. Im Bereich der Pflege werden über die Pflegediagnosen hinaus standardisierte und formalisierte Aufzeichnungen über jede/n Heimbewohner/in geführt. In den Wohnbereichen finden sich weitere formalisierte Aufzeichnungen, die mehrmals täglich aktualisiert werden müssen. Dies dient einerseits der Nachvollziehbarkeit durch andere KollegInnen (siehe „Interdisziplinarität“) und andererseits auch der Absicherung im Krisenfall. Auch soll mit Hilfe der Bürokratisierung von Betreuungstätigkeiten eine Qualitätskontrolle

ermöglicht werden. Teils werden weitere Formalisierungen von Seiten des Personals vorgenommen (z.B. formalisierte Beschriftung des Medikamentenschanks), teils wird der bürokratische Mehraufwand von MitarbeiterInnen thematisiert und in Frage gestellt. Von der Einrichtungsführung wird vor allem versucht, der Kommunikations- und Informationsfluss der Teams miteinander, sowie der Teams mit der Leitung zu standardisieren („Einrichtungskonferenz“, Infohandbuch, etc.) Das formalisierte Berufsbild bzw. die standardisierte und verpflichtende Weiter- und Fortbildung von organisationaler Seite ist im Zusammenhang mit den Bestrebungen nach einer vereinheitlichten Ausbildung in der Behindertenbetreuung und den allgemeinen Professionalisierungstendenzen zu sehen. In Beziehung dazu steht auch das Weiterbildungscontrolling, welches von der zentralen Personalentwicklung durchgeführt wird. (siehe Konsequenzen „Personalentwicklung“). Ebenfalls müssen gesetzliche Bestimmungen für die Vergabe von Fördermitteln (siehe Ursächliche Bedingungen „Finanzierung“) mit berücksichtigt werden, was eine weitere Bürokratisierung mit sich zieht (z.B. MitarbeiterInnenrekrutierung nach Dienstpostenplan). Aber auch die Struktur der Organisation bzw. des Vereins selbst ist, wie dem Organigramm zu entnehmen ist, hierarchisch durchstrukturiert, wobei die Kompetenzen jedes Bereichs bzw. auch der Stabstellen und der Vereinsleitung genau aufgegliedert und abgegrenzt sind. Ein weiteres Kennzeichen der hohen Bürokratisierung des Vereins zeigt sich beim Zugang zur Organisation von Außen (z.B. Zugang der Forscherin), welcher ebenfalls nach formalen Richtlinien vor sich geht. So muss u.a. die Organisationshierarchie bei der Kontaktaufnahme eingehalten werden oder Forschungsdesigns zur Begutachtung vorab übermittelt werden. Klicpera und Gasteiger Klicpera (1997) sehen die Bürokratisierung der Sozialen Dienste als Konsequenz auf die Anforderungen an eine Kontrolle und zentrale Leitung. So ist ihnen der Auftrag zur Aktenführung gegeben, um Entscheidungen nachvollziehbar und kontrollierbar zu machen. In diesem Sinne sei die Berichtspflicht an vorgesetzten Behörden und Kontrolleinrichtungen erwähnt, anhand derer in summarischer Weise die weitere Finanzierung bzw. der Kostenersatz entschieden wird. (vgl. Klicpera/ Gasteiger Klicpera 1997: 290f)

Im Zuge der Bürokratisierung kommt es auch zur Entwicklung von formalisierten **Anreizsystemen** von Seiten der Organisation, um die MitarbeiterInnenzufriedenheit zu erhöhen. Geht man theoretisch davon aus, dass sich ArbeitnehmerInnen in NPOs

aufgrund ihrer Mission mit geringeren Gehältern begnügen (siehe „Arbeitsmarktbedingungen“) zeigt die Empirie, dass es verschiedener Anreizsysteme bedarf, um zum z.B. qualifizierte Arbeitskräfte für Dienstorte außerhalb von Ballungszentren zu rekrutieren. Beispielsweise bietet die Einrichtung bei Bedarf PendlerInnen die Möglichkeit, im Haus zu übernächtigen. Eine Strategie in Bezug auf die regionalen Arbeitsmarktbedingungen ist die Rekrutierung nicht facheinschlägig ausgebildeter Arbeitkräfte, welche zu Beginn ihrer Tätigkeit eine kostenlose organisationsinterne Grundausbildung absolvieren. Weiters können in Folge sämtliche vom Verein gebotenen Fort- und Weiterbildungen kostenlos und in der Arbeitszeit besucht werden. Eine Kostenübernahme für Ausbildungsmaßnahmen kann mit der Organisation ausverhandelt werden. Im Bezug auf Weiter- und Fortbildungen laufen diese Anreizsysteme parallel zu formalisierten Arbeitsbedingungen und zeigen so eine Ambivalenz von Seiten der Führung. So wird nicht auf die Eigenmotivation der MitarbeiterInnen in Sachen Berufsqualifizierung vertraut, weshalb es formale Vorgaben zur Weiterbildung gibt andererseits werden gewisse Qualifikationsmängel bei „alteingesessenen“ MitarbeiterInnen m Bewusstsein einer gewissen Organisationsabwehr gegenüber formellen Strukturen toleriert. Gleichzeitig scheint aus formaler Sicht eine Gehaltsvorrückung nur im Zusammenhang mit Weiter- bzw. Fortbildung möglich. Auf finanzieller Ebene stellt die Auszahlung eines freiwilligen Kindergeldes ein weiteres Anreizsystem für MitarbeiterInnen mit Kindern dar. Organisationaler Zweck ist dabei die hohe Personalfluktuation aufgrund der hohen Belastungen in diesem Berufsfeld zu reduzieren. Ein weiteres Mittel zur Umsetzung dieses Ziels die kostenfreie Teamsupervision. Einzel- und Gruppensupervision wird oft als Allheilmittel gegen schwere berufliche Belastungen eingesetzt. Werden sie nicht als Ausdruck von Personalisierungsbestrebungen und Defizitzuschreibungen missbraucht, sind sie gut geeignet, sowohl fachliche Qualifikationen wie persönliche Kompetenzen zu fördern, aber auch organisatorische Defizite sichtbar zu machen (vgl. Von Eckardstein 2007: 287)

4.1.4 Strategien

Strategien sind dazu gedacht, ein Phänomen unter einem spezifischen Satz wahrgenommener Bedingungen zu bewältigen, damit umzugehen und darauf zu reagieren. (vgl. Strauss/Corbin 1996: 75) Die Strategien beinhalten beim Phänomen „Fragmentierten Organisationskultur“ die Kategorien **Organisationsabwehr**, **informelle Aushandlungsprozesse** und **Hierarchisierung**.

Eine der Strategien ist eine partielle **Organisationsabwehr** von Seiten der MitarbeiterInnen, welche dem „alten“ Paradigma zuzurechnen sind. Grund dafür ist beispielsweise das Gefühl einer geringeren Wertschätzung gegenüber ihrer Betreuungsarbeit oder die „Unterweisung“ zur Fortbildung, deren Notwendigkeit sie nicht anerkennen. Durch die Hierarchisierung kommt es zu Spannungsfeldern bis hin zu offenen Konflikten. Strategien zur Konfliktlösung wie Teamsupervision werden ebenso abgelehnt und boykottiert, wie Fort- und Weiterbildungen nicht in Anspruch genommen werden. Ebenfalls werden gemeinsame Aktivitäten der Belegschaft wie z.B. Betriebsausflüge, Betriebsfeiern nicht wahrgenommen. Aufgrund des vom Verein praktizierten „informellen Kündigungsschutzes“, der von den MitarbeiterInnen wahrgenommen und kommuniziert wird (siehe Intervenierende Bedingungen „Arbeitsmarktbedingungen“), bleibt die Strategie der Organisationsabwehr oftmals ohne formale Konsequenzen. Jedoch kommt es zu einem Vertrauensverlust von Seiten der Leitung, was neue formale Strukturen (Bürokratisierung) zur Wiederherstellung der Kontrollfunktion (z.B. dienstvorschriftliche Aushänge hervorruft. Informell verschlechtert sich durch diese Taktik auch das Arbeitsklima der MitarbeiterInnen untereinander, wie auch das Klima zwischen MitarbeiterInnen und Leitung. Eine Verschlechterung des Arbeitsklimas führt auf längere Sicht zu einer erheblichen Mehrbelastung der KollegInnenschaft. Auswirkungen davon sind vermehrte Langzeitkrankstände aufgrund des Burnout- Syndroms und Depressionen, bzw. eine hohe Personalfuktuation (siehe Konsequenzen „Personalfuktuation“) aufgrund von Kündigungen. Auch in diesem Zusammenhang werden aufgrund der Organisationsabwehr Anreizsysteme der Organisation (siehe Intervenierende Bedingungen „Anreizsysteme“) im Vorfeld wie u.a. Einzelsupervision, Vorsorgeuntersuchungen, etc. nicht in Anspruch genommen.

In der NPO Forschung wird unter dem Begriff der Organisationsabwehr die Skepsis gegenüber einer starken formalen Regulierung der organisationalen Strukturen und Prozesse, sowie die Betonung der personellen gegenüber der strukturellen Komponenten zusammengefasst. In Bezug auf die handelnden Personen steht auch hierbei die Betonung von Vertrauen im Spannungsfeld von Vertrauen und Kontrolle im Vordergrund. (vgl. Mayrhofer 2001: 155)

Kommt es zur Organisationsabwehr gegenüber der Bürokratisierung der Organisation und versagen auch die organisationale Anreizsysteme, bedarf es **informeller Aushandlungsprozesse** zwischen den MitarbeiterInnen und der Führung bzw. auch unter den MitarbeiterInnen, um wieder Konsens bzw. Harmonie herzustellen. Von Seiten der Organisation muss ein Umgang mit Normenbrüchen (z.B. Verweigerung der Weiter- und Fortbildung) gefunden werden. Die Organisation hat in diesem Zusammenhang einen Erklärungsbedarf den anderen ArbeitnehmerInnen, wie auch aufgrund gesetzlichen Vorschriften, den behördlichen VertreterInnen gegenüber. Von Seiten der Leitung wird dabei den ArbeitnehmerInnen der „menschliche Faktor“ zuerkannt und es wird als Herausforderung verstanden, die Menschen zum organisationalen Leitbild hin zu bewegen. Dabei wird versucht, Aushandlungsprozesse anhand von MitarbeiterInnengesprächen zu führen, Ziel dabei ist zu Überzeugen und nicht zu verwarnen. Da die Schwerpunktsetzung jedoch bei einer KlientInnenorientierung liegt, wird bei ausbleibenden Erfolgs versucht zu „optimalisieren“, d.h. es werden MitarbeiterInnen an andere Positionen versetzt, anstatt Kündigungen bzw. Entlassungen auszusprechen. Auch die Konflikte innerhalb der ArbeitnehmerInnengruppen bedürfen informeller Aushandlungsprozesse, da, wie in NPOs üblich, die Auseinandersetzungen nicht immer offen ausgetragen werden (vgl. Zauner 1999: 125f), sondern latent vorhanden sind, was sich verstärkt auf das Arbeitsklima auswirkt. Um informelle Aushandlungsprozesse unter den MitarbeiterInnen zu fördern (z.B. gemeinsame Qualitätskriterien der KlientInnenbetreuung), wird von der Leitung bewusst eine möglichst freie Arbeitsplatzgestaltung (freie Pauseneinteilung, teamübergreifende Pausenräumen, etc.) ermöglicht und befürwortet. Dabei sollte man jedoch bedenken, dass eine Informalitätsneigung dazu führen kann, dass jene Strukturprinzipien untergraben werden, die formalen Organisationen konstituieren wie z.B. Kompetenzbereiche, formale Entscheidungswege und abstrakte Regeln. Somit können Widersprüche

zwischen formaler und informeller Organisation auch drastische Formen annehmen. (vgl. Simsa 2007: 127)

Zusätzlich zu den hierarchischen Grundstrukturen des Vereins, führt die Ausdifferenzierung in berufsübergreifende Gruppen in weiterer Folge zu einer **Hierarchisierung** innerhalb der KollegInnenschaft. Ein Grund dafür ist die Zurechnung zum jeweiligen Betreuungsparadigma, da damit eine „Nähe“ bzw. „Entfernung“ zu den Werten und Normen der Organisation wahrgenommen wird. So scheint die Sicht auf Behinderung im „neuen“ Paradigma eher mit dem Leitbild des Vereins zu korrespondieren. Dies impliziert eine höhere Qualifizierung, ein größeres Fachwissen und damit einhergehend, mehr Entscheidungskompetenzen der MitarbeiterInnen, welche diesem Paradigma zugerechnet werden. Auch nehmen sie dadurch Einfluss auf die Führung, da eine wechselseitige Abhängigkeit entsteht. Die Hierarchisierung unter den MitarbeiterInnen und die sich daraus ergebenden informellen Strukturen werden von der Führung, wenn nicht explizit so implizit akzeptiert und anerkannt. So werden bei Entscheidungsfindungen nur MitarbeiterInnen dieses Paradigmas zu Rate gezogen (siehe Kontext „Arbeitsklima“). Andererseits braucht die Führung aufgrund gesetzlicher Richtlinien ArbeitnehmerInnen mit bestimmten Qualifikationen, um den Förderauflagen gerecht zu werden. Außerdem kann die Organisation den allgemeinen Professionalisierungstendenzen im Bereich der Sozialen Dienste nur durch die Rekrutierung von MitarbeiterInnen mit fachspezifischer Ausbildung gerecht werden. An der Perspektive des „alten“ Betreuungsparadigmas wird von den anderen Gruppen, wie auch vom Führungspersonal vor Ort und der Zentrale ein Veränderungsbedarf gesehen, ein Wandel im Selbst- und KlientInnenverständnis wäre aus dieser Sicht wünschenswert. Es kommt zu Zuschreibungen wie z.B. Unprofessionalität und Inkompetenz. Dies führt von organisationaler Seite zu einer Ungleichverteilung der Zuständigkeiten unter den Beschäftigten, was die informelle Hierarchisierung weiter verstärkt und die Frage nach dem Umgang mit Macht innerhalb der Organisation aufwirft. Wie in NPOs üblich, wird die Existenz von Macht nicht offen behandelt, sondern tabuisiert, indem versucht wird, das eigene „Machtpotential“ nach außen zu beschwichtigen. (vgl. Zauner 1999: 125f) Auch in der Literatur geht man davon aus, dass die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen innerhalb von NPOs, die der Mission besonders nahe stehen bzw. besonders

kompatibel mit deren Zielsetzung sind besonders wichtig für Karriereschritte erachtet wird. (vgl. Mayrhofer 2001: 155)

4.1.5 Konsequenzen

Sind Ergebnisse oder Resultate von Strategien bzw. Handlungen und Interaktionen. (vgl. Strauss/Corbin 1996: 75) Zu den Konsequenzen gehören die Kategorien **Personalfluktuaton, Personalentwicklung, Cooperate Identity**

Diese explizite Organisationsabwehr, wie auch die Hierarchisierungstendenzen begünstigen eine hohe **Personalfluktuaton** innerhalb der dezentralisierten Behinderteneinrichtungen. Auch die fortwährenden informellen Aushandlungsprozesse mit ihrer Eigendynamik werden von den Beschäftigten als belastend erlebt. Fühlt man sich in der eigenen Gruppe unterstützt und wertgeschätzt (siehe Kontext „Arbeitsklima“). So wirkt sich das Spannungsfeld mit den anderen Gruppen trotzdem negativ auf das eigene Wohlbefinden aus. Als Konsequenz davon wird die Mitgliedschaft in der Organisation gekündigt, oftmals noch bevor man professionelle Hilfestellungen (Einrichtungskonferenz, Teamsupervision, etc.) in Anspruch nimmt. Obwohl dieses Vorgehen als fehlende Motivation im Sinne des „Missionsgedanken“ in den Sozialen Diensten gedeutet wird, muss auch der Umstand der belastenden Arbeitsbedingungen in der Behindertenarbeit mitberücksichtigt werden. Demnach leiden MitarbeiterInnen in diesem Bereich vermehrt an einem Burnout-Syndrom, was mit dem belastenden Arbeitsumfeld in Verbindung steht. Von organisationaler Seite wird versucht, einer hohen Personalfluktuaton durch strukturelle Maßnahmen (siehe Konsequenzen „Personalentwicklung“) entgegen zu wirken. Ziel ist, im Sinne einer KlientInnenorientierung eine gewisse Stabilität im Bereich des Personals zu gewährleisten. Der Prozess der MitarbeiterInnenrekrutierung wird auch von der Führung als schwierig und oftmals nicht befriedigend beschrieben (siehe Intervenierende Bedingungen „Arbeitsmarktbedingungen“). Das Repertoire an verfügbarem Personal am „externen“ Arbeitsmarkt scheint auch deswegen gering, weil zum Teil NPOs mit anderen NPOs um diese Kräfte konkurrieren. (vgl. Von Eckardstein 2007: 276ff) Grundsätzlich geht man in der NPO Forschung davon aus, eine systematisch zu betreibenden Auswahl der potentiellen Beschäftigten umso so

wichtiger ist, je längerfristig das angestrebte Beschäftigungsverhältnis ist. (vgl. ebenda) Auch die Beschäftigten fühlen sich durch den Mehraufwand, welcher auf Betreuungsseite durch diese hohe Personalfluktuation entsteht belastet, da neben dem formellen Arbeitsabläufen auch internes Wissen an die KollegInnen weitergegeben wird. Durch einen häufigen Personalwechsel muss diese Weitergabe von Informationen und Wissen stetig wiederholt werden, wie auch Ausdifferenzierungs- und Aushandlungsprozesse wieder neu angeregt werden. Dies wirkt sich auf das Arbeitsklima ebenso (siehe Kontext), wie auch auf die Betreuungssituation der KlientInnen (siehe Kontext „Resonanz“) aus. Im Allgemeinen hat sich in NPOs erst spät eine Wahrnehmung für die Personalfluktuation eingestellt, weshalb sich die Verantwortlichen des Personalmanagements oftmals noch nicht darauf eingestellt haben. (vgl. Von Eckardstein 2007: 279)

Um den neuen Anforderungen im Bereich des Personalmanagements (Professionalisierungstendenzen, Personalfluktuation, Arbeitsmarktbedingungen, etc.) gewachsen zu sein, wurde im Zentralbereich des Vereins die **Personalentwicklung** weiter ausgebaut und mit erweiterten Entscheidungskompetenzen (z. B. Bildungscontrolling über Weiterbildungsdatenbank) ausgestattet. Das Werkzeug der Personalentwicklung soll jedoch nicht nur der Kontrolle dienen, sondern auch der Entwicklung und Evaluierung der organisationalen Anreizsystemen (siehe Intervenierende Bedingungen) dienen, welche die Umsetzung der Professionalisierungstendenzen (siehe „Ursächliche Bedingungen“) gewährleisten sollen. So wird u.a. der weitreichende Bildungskatalog jährlich adaptiert und an die Wünsche und Anregungen der dezentralen Leitung bzw. des Einrichtungspersonals, wie auch an die Vorgaben der zentralen Bereichsleitung unter Berücksichtigung der gesetzlichen Grundlagen angepasst. Im Bereich der Entscheidungskompetenzen gibt es aber Überschneidungen mit der Bereichsleitung, was die Frage nach klar formulierten Zuständigkeiten aufwirft. Zum einen sind die Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen streng formal standardisiert (siehe Intervenierende Bedingungen „Bürokratisierung“), wie u.a. die schriftliche Unterweisungen für Weiterbildungen, andererseits gibt es bereichsinterne abweichende Ausbildungsvereinbarungen. Weiters wird die Weiterbildungsdatenbank zwar von der Stabstelle der Personalentwicklung geführt und kontrolliert, jedoch müssen die Weiterbildungsanträge der Beschäftigten von der Bereichsleitung vorab genehmigt werden. Weiter Überschneidungen gibt es bei den

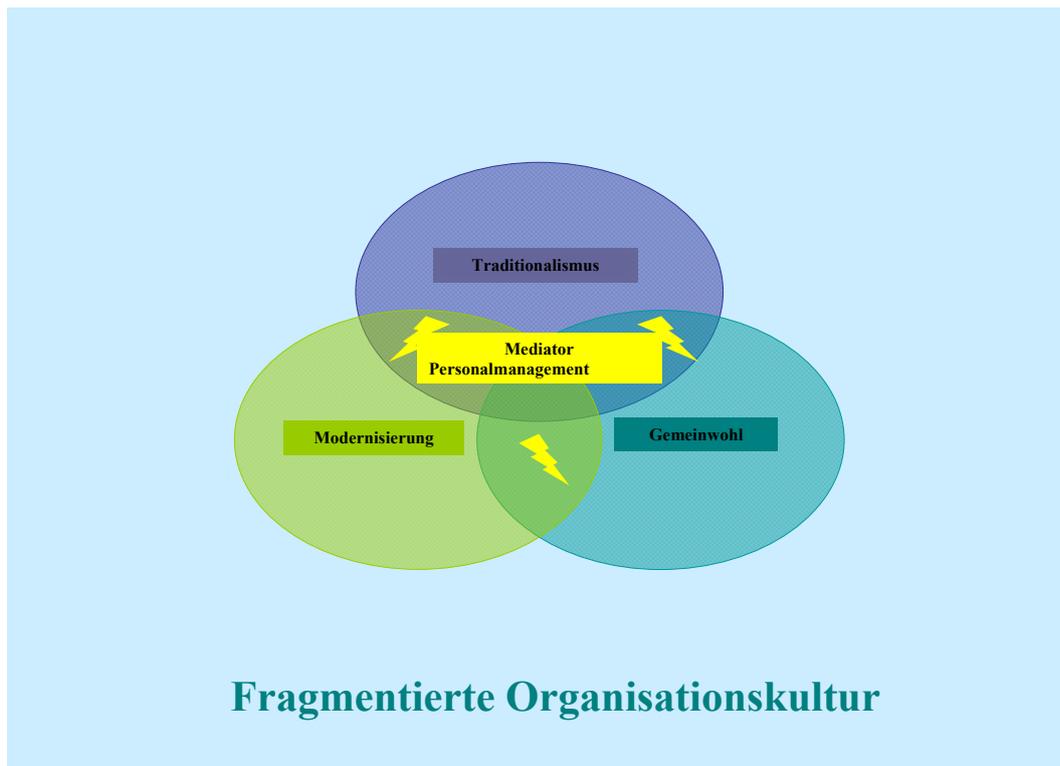
Strategien zur Umsetzung der Professionalisierungsbestrebungen, wobei die Personalentwicklung für die allgemeinen Qualifizierungen verantwortlich zeichnet, die Bereichsleitungen die Anforderungen an die Berufsbilder in der Behindertenarbeit (an Anlehnung an die gesetzlichen Vorgaben) formulieren und es weiters im Aufgabenbereich der Einrichtungsleitungen liegt, diese Qualifikationsvorgaben bei der MitarbeiterInnenrekrutierung einzuhalten bzw. für einen adäquate Ausbildungsstandard beim Stammpersonal Sorge zu tragen. Im Personalmanagement geht man davon aus, dass von Personalentwicklung dann die Rede ist, wenn die Qualifizierungsaktivitäten über einzelne unverbundene Strategien hinausgehen und einem längerfristig angelegten und umfassenden Konzept folgen. Als wichtige Bausteine für die Qualifizierung wird dabei die Berufsausbildung und die Fort- und Weiterbildung gesehen. Generell geht es also darum, die Qualifikationen der Beschäftigten an die Qualifikationsanforderungen des jeweiligen Tätigkeitsbereichs anzupassen. (vgl. Von Eckstein 2007: 285)

Eine weitere Konsequenz aus den Strategien und dem Phänomen der „Fragmentierten Organisationskultur“ ist das Bemühen der Organisation bzw. des Vereins um eine **Cooperate Identity**. In Folge der durch die Ausdifferenzierung (siehe Kontext) verursachten Gruppenbildung, haben sich verschiedene Organisationsidentitäten ausgebildet. Verstärkt wird dieser Umstand zum einen, durch den Paradigmenwechsel (siehe Ursächliche Bedingungen), zum anderen durch die Interdisziplinarität (siehe Intervenierende Bedingungen) in der Behindertenbetreuung. Durch die verschiedenen Bilder von Behinderung bzw. verschiedenen Berufsbilder ergeben sich differierende Identifikationsmuster, welche auch von organisationaler Seite wahrgenommen werden. Besonders die Organisationsabwehr (siehe Strategien) mancher MitarbeiterInnen stellt die Führung vor Probleme und verursacht Handlungsdruck. Neben den informellen Aushandlungsprozessen (siehe Strategien), ist die Erarbeitung eines gemeinsamen Bereichsleitbildes eine weitere Strategie, eine gemeinsame Identität zu schaffen. Im Sinne einer Cooperate Identity soll diese gemeinsame Identität nicht nur nach innen, sondern auch nach außen wirken. Eine einheitliche Selbstpräsentation nach außen ist im Kontext der Abhängigkeiten des Vereins von SpenderInnen bzw. staatlichen Förderern von großer Bedeutung (siehe Kontext „Resonanz“) Bei Identitätsproblemen wird in der Literatur auf die Bedeutung der gemeinsamen Arbeit

am Leitbild betont. (vgl. Simsa 2007: 131) Durch die Strukturen des Vereins, entsteht eine Diffusität bei den Kompetenzbereich, da, formal die Stabstelle Personalentwicklung für die Erstellung eines Vereinsleitbildes zuständig ist, jedoch die Bereichleitungen zusätzlich ihre eigenen bereichsinternen Leitbilder erstellen. In NPOs wird die Identitätsbildung vor allem dann angeregt, wenn Mitglieder, GeldgeberInnen, KlientInnen, etc. den Organisationsentscheidungen Grenzen setzen. Identität ermöglicht in diesem Sinne dem System, eigenen Handlungen und ihre Wirkungen in Bezug zu anderen Systemen zu beobachten und zu beschreiben, wobei solche Selbstbeschreibungen häufig in Form von Organisationsleitbildern erfolgen. (vgl. Horak/Heimerl 2007: 252) Die Entwicklung einer Cooperate Identity ist auch als Konsequenz aus dem Phänomen „Fragmentierte Organisationskultur“ zu verstehen, da organisationsintern das implizite Wissen um diese Fragmentierung der Identitäten als irritierend empfunden wird , weil man dem Ideal einer einheitlichen Organisationskultur anhängt. Daraus ergeben sich vor allem bereichsintern die Bestrebungen nach einer Cooperate Identity.

4.2 Der rote Faden der Geschichte

Der rote Faden der Geschichte ist eine beschreibende Erzählung bzw. Darstellung der Kernkategorie in konzeptualisierter Form. (vgl. Strauss/Corbin 1996: 94) Beim Phänomen geht es um die zentrale Idee, auf die eine Reihe von Handlungen oder Interaktionen gerichtet sind bzw. zu der die Handlungen in Beziehung stehen. (vgl. ebenda: 75) Die Kernkategorie „**Fragmentierte Organisationskultur**“ beinhaltet die Subkategorien **Traditionalismus**, **Modernisierung**, **Gemeinwohl** und **Personalmanagement als Mediator**.



4.2.1. Subkategorien des Phänomens

4.2.2.1 Traditionalismus

Das Bewahren von Traditionen (Werte und Normen) im Hinblick auf Behindertenbetreuung meint das Pflegen und Fördern im Sinne des „alten“ Paradigmas, in welchem eine Verbesserung der Gesundheit und Wohlbefindens mit medizinischen und physiotherapeutischen Methoden im Vordergrund steht. Altbewährtem Wissen und praktischen Erfahrungen wird mehr Wert beigemessen, als neuen wissenschaftstheoretischen Erkenntnissen. Neuerungen werden in der praktischen Tätigkeitsausübung und in Form von Organisationsabwehr (Nichteinhaltung verbindlicher Richtlinien für Fort- und Weiterbildungen) abgelehnt. Dies führt zu Konflikten mit anderen KollegInnen (Modernisierern), wie auch mit der Organisationsführung, was zu einer Schlechterstellung der MitarbeiterInnen, welche dieser Gruppe zugeschrieben werden führt. Ihr Bild von Behinderung gilt als veraltet und ihre Fort- und Weiterbildungsabwehr widerspricht den Bestrebungen der Organisation nach Professionalisierung. Ihnen wird eine gewisse Unprofessionalität bzw. Inkompetenz im Umgang mit den KlientInnen aber auch mit dem Team zugesprochen. In diesem Spannungsfeld werden sie als eine Art „Gegenstrategie“

vom informellen Informations- und Kommunikationsfluss zwischen den „Modernisierern“ und der Führung ausgeschlossen, ihre Meinung zu strukturellen Änderungen bzw. KlientInnenbetreuung wird nicht eingeholt, da ihnen weniger Bedeutung beigemessen wird. Weiters haben sie kaum eine Chance auf eine finanzielle Verbesserung, da ein Aufstieg in den Gehaltsgruppen nur über Weiter- und Fortbildung möglich ist. Als Konsequenz davon verschlechtert sich das Arbeitsklima zunehmen, die Abgrenzung zwischen den verschiedenen MitarbeiterInnengruppierungen, welche sich durch sämtliche Berufsgruppen zieht, verschärft und polarisiert sich und die Unzufriedenheit unter den KollegInnen nimmt zu, nicht zuletzt durch die geringe Wertschätzung ihres Wissens und Erfahrungsschatzes von Seiten der Organisation und anderer KollegInnen („Modernisierer“) aufgrund des Paradigmenwechsels innerhalb Behindertenbetreuung zu. Organisationalen Strategien zur Konfliktvermeidung bzw. -lösung, wie Teamsupervision oder Einrichtungskonferenzen stehen die Traditionalisten skeptisch gegenüber und nehmen sie daher auch kaum wahr. Auch in der Non-profit Forschung geht man davon aus, dass mit dem den NPOs eigenen Kulturmuster der Konfliktverlagerung ins Informelle oftmals eine Polarität des Veränderns und Bewahrens einher geht, welche von den AkteurInnen in einer quasi familiären Atmosphäre kompromisshaft geglättet wird, wobei auch typischer Weise strukturell bedingte Konflikte in den Bereich des Informellen verlegt werden. (vgl. Zauner/Simsa 2007: 393)

4.2.2.2 Modernisierung

Der Trend zur Modernisierung leitet sich zum einen aus den Professionalisierungstendenzen der zentralen Organisations- bzw. Personalentwicklung im Bereich der MitarbeiterInnenqualifizierung aus, zum anderen zählt dazu auch die Anwendung des „neuen“ Paradigmas in der Behindertenbetreuung. Wird man mit den Professionalisierungstendenzen den allgemeinen Trend in den Sozialen Diensten und den Anforderungen staatlicher Geldgeber gerecht, sind Neuerungen in Pflege und Betreuung im Zusammenhang mit einer starken KlientInnenorientierung zu sehen. Diese Maßnahmen zielen auf eine Verbesserung der Lebensqualität der KlientInnen und ihrer Integration in die Gesellschaft ab. Der Fokus liegt hierbei weniger auf einer klinischen Betreuung und Pflege, sondern auf Normalisierung der Lebenssituation, wie Selbstbestimmung und Integration in die

Gesellschaft. Diese Modernisierungsstrategien werden formal vom Verein (Bereichsleitung) vorgegeben und von MitarbeiterInnen, welche bereits eine Ausbildung im „neuen“ Paradigma absolviert haben bzw. an den regelmäßig modernisierten, organisationsinternen Fort- und Weiterbildungsprogrammen teilgenommen haben, mitgetragen. Eine interdisziplinäre Zusammenarbeit wird begrüßt und mittel formeller und informeller Kommunikationsstrukturen (Teambesprechungen, Pausengespräche, etc.) von organisationaler und kollegialer Seite gefördert und gestärkt. Zur Führung vor Ort besteht aufgrund der geteilten Werte und Normen bzw. dem gemeinsamen Bild von Behinderung ein sehr persönliches, fast freundschaftliches Verhältnis, wodurch ihre Meinungen oftmals in organisationale Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden. Dies fördert eine Hierarchisierung und damit ein Machtgefälle innerhalb der Gruppen, was das Konkurrenzgefühl weiter verstärkt. Gewachsene Strukturen (formelle und informelle) werden in Frage gestellt und als „belastendes Erbe“ erlebt. Das organisationsinterne auf Fort- und Weiterbildungsprogramm wird genützt, sowie auch finanzielle organisationale Förderungen für externe Bildungsmaßnahmen in Anspruch genommen. Im Allgemeinen wird ein Paradigmenwechsel in den einzelnen Arbeitsfeldern in unterschiedlicher Weise vollzogen, wobei stets die Positionen und Interessen der AkteurInnen, ihre Koalitionen und Machtausstattung von besonderer Bedeutung sind. Hat sich ein Paradigmenwechsel bereits vollzogen, bestimmt das neue Paradigma zunehmend die Praxis, definiert die Ziele und Handlungsschritte, wobei der normative Gehalt des neuen Paradigmas von besonderer Bedeutung ist. (vgl. Hohmeier 2004: 131f)

4.2.2.3 Gemeinwohl

Der Gemeinwohlgedanke wird in erster Linie von dem Verein bzw. der Organisationszentrale getragen und an die Außenstellen im Sinne eines gemeinsamen Organisationsleitbildes weiter gegeben. (www.caritas-wien.at/fileadmin/user/noeost/PDFs/leitbild_edwien_feb06.pdf) Geprägt wird das Leitbild durch den caritativen Hintergrund und seiner Werthaltungen den bedürftigen Menschen gegenüber, welche sich in der organisationalen Praxis auch auf die MitarbeiterInnenführung auswirkt. MitarbeiterInnen, welche eine starke Organisationsabwehr ausüben wird von Seiten der Organisation die Mitgliedschaft nicht aufgekündigt, da ein Bewusstsein für die schwierigen gesellschaftlichen

Arbeitsmarktbedingungen aufgrund hoher Arbeitslosigkeit vorhanden ist. Dies stellt eine Übertragung der gesellschaftspolitischen Verantwortung gegenüber den KlientInnen auf eine gesellschaftspolitische Verantwortung gegenüber den Beschäftigten dar. Einen weiteren Hinweis auf den Gemeinwohlgedanken stellt der Umgang mit den Professionalisierungstendenzen dar. Zum einen wird im Sinne einer KlientInnenorientierung versucht, MitarbeiterInnen mit den bestmöglichen Berufsqualifikationen zu rekrutieren, was auch dem allgemeinen gesellschaftlichen Professionalisierungstrend in den Sozialen Diensten entspricht. Andererseits werden mit Bedacht auf die regionale Arbeitsmarktsituation unterqualifizierte ArbeitnehmerInnen, welche in strukturarmen ländlichen Regionen kaum Chancen auf Arbeitsplätze haben, beschäftigt und auf Organisationskosten adäquat ausgebildet. Im Weiteren vertritt der Verein allgemeine Menschenrechte bzw. die Bereiche klientInnenspezifische Interessen in Form von offiziellen Stellungnahmen zu politischen Vorgängen oder Gesetzesentwürfen nach außen. Gleichzeitig wird aber auch die Verantwortung der Zivilgesellschaft angesprochen indem versucht wird, durch mediale Aufrufe (Leitbild, Plakate, Fernsehen, etc.) eine Solidarisierung und gesamtgesellschaftliche Mitverantwortung herbei zu führen. Für NPOs ist so eine Verknüpfung der inhaltlichen Tätigkeit mit allgemeinen gesellschaftlichen Zielen typisch, wobei diese nicht leicht operationalisierbar und auch oft stark politisiert sind. Im Sinne einer Intermediarität wird ihnen dabei u.a. die Vermittlung von Mitglieder- bzw. KlientInneninteressen und dem Gemeinwohl oder zwischen sozial- und wertorientierten Mitgliedern und einer institutionellen Umwelt zugeschrieben. Somit bedeutet Intermediarität auch die Mediatisierung zwischen lebensweltlichen Beziehungen und unpersönlichen Strukturen. (vgl. Simsa 2007: 127 ff)

4.2.2.4 Personalmanagement als Mediator

Durch die Ausdifferenzierung der MitarbeiterInnen in Gruppierungen mit verschiedenen Werthaltungen, sowie die Werthaltungen der caritativen Mission des Vereins, entstehen Spannungsfelder zwischen den divergierenden Organisationskulturen. Um diese Konflikte im Sinne einer Leistungs- und KlientInnenorientierung überwinden bzw. auf organisationaler Ebene daraus lernen zu können, bedarf es deeskalierender Strategien von Seiten des Personalmanagements. Mit Personalmanagement wird sowohl der zentrale Bereich der Personalentwicklung, wie auch die Führung vor Ort bezeichnet, die beide für die

MitarbeiterInnenführung in der Organisation verantwortlich zeichnen. Der Personalentwicklung fällt dabei vor allem die Bereitstellung von Ressourcen (z.B. fachlichen Hilfestellungen im Bereich des Konfliktmanagements) für das Führungspersonal vor Ort (adäquate Fortbildung in MitarbeiterInnenführung, Einzelsupervision, etc), wie auch für Organisation fachlicher Unterstützung der Belegschaft durch bspw. BetriebspsychologInnen, -ärztInnen zu. Dem Führungspersonal vor Ort fällt vor allem die Rolle des Mediators bei strukturell bedingten Spannungen, bzw. bei Konfliktlagen auf persönlicher Ebene zu. Hauptsächlich davon betroffen sind Spannungsfelder zwischen den traditionellen und modernisierenden MitarbeiterInnengruppen, welche mit informellen Aushandlungsprozessen (bspw. Verweigerung von Strukturen, „Kündigungsschutz“) einher gehen. Konflikte lassen sich in diesem Zusammenhang nicht immer auf zwischenpersönliche oder gruppenspezifische Ursache-Wirkung-Beziehungen zurückführen, da es sich nicht selten um Oberflächenphänomene grundsätzlicher struktureller Gegensätze handelt, die die spezifische Konfliktdynamik in Gang setzen und vorantreiben. (vgl. Horak/Heimerl 2007: 398) Werden Regelverstöße aufgrund solcher informellen Strukturen nicht sanktioniert, führt dies Unstimmigkeiten und Unverständnis unter der Belegschaft. Man sieht die eigene Mission gefährdet und verliert so an Motivation, was in einer Kündigung der Mitgliedschaft gipfeln kann. Andererseits empfinden die „Traditionalisten“ ihre Arbeit wenig wertgeschätzt, was zu erheblichen Stress und in weiterer Folge vermehrt zu Bournout-Syndromen führt. Weick (1985) nennt diese Loyalität gegenüber der Eigengruppe in Verbindung mit der Herabsetzung von Fremdgruppen „Ethnozentrismus“. Diese Konkurrenz führt oft zu einer Überschätzung der eigenen Gruppe und einer Unterschätzung der anderen Gruppen. (vgl. Weick 1985: 35) In diesen Situationen ist eine vermittelnde und ausgleichende Instanz gefragt, die sich direkt vor Ort befindet. Die Einrichtungsleitung versucht in ihrer Mittlerposition an die gemeinsame Mission und KlientInnenorientierung zu appellieren, auf deren Basis individuelle Lösungen gefunden werden. Von MitarbeiterInnenseite scheint dabei vor allem die Erreichbarkeit auch außerhalb der Dienstzeit, das „offene Ohr“ für persönliche Problemlagen und das freundschaftliche Verhältnis zur Führung ausschlaggebend, für die Bewältigung von Krisen. Wenig Verständnis für die Problemlagen vor Ort wird hierbei der „fernen“ Bereichszentrale zugeschrieben. So werden organisationale Strategien zur Konfliktvermeidung wie verpflichtende Teamsupervision, Unterweisungen in

Weiterbildung, etc. als Kontrolle erlebt und daher oftmals boykottiert, während dessen auf informeller Ebene mit Hilfe der Einrichtungsleitung („Vier-Augen-Gespräche“) stabilisierende Prozesse in Gang gesetzt werden, welche für die Leistungs- und Qualitätssicherung der Einrichtung wie auch gleichsam für die Organisation wesentlich sind. Oftmals für die Entschärfung von Konfliktlagen auch der so genannten „Übersetzer“ aus den verschiedenen Subgruppen als VermittlerInnen von der Personalführung herangezogen werden. Entscheidend für ein erfolgreiches Personalmanagement im Spannungsfeld divergierender Organisationskulturen ist nicht seine Funktion bzw. Position innerhalb der Organisationsstrukturen, sondern es sind die persönlichen Fähigkeiten („skills“) der Leitung vor Ort, um als Mediator zwischen den divergierender Organisationskulturen vermitteln und so die Leistungs- bzw. Handlungsfähigkeit im Sinne ihrer Mission (KlientInnenorientierung) gewährleisten zu können.

4.2.2 Das Phänomen „Fragmentierte Organisationskultur“

Betrachtet man die Subkategorien Traditionalismus, Modernisierung, Gemeinwohl näher, lässt sich erkennen, dass jede Kategorie für sich mit ihren unterschiedlichen Wertorientierungen eine spezifische Organisationskultur bildet. Dem Personalmanagement kommt dabei die Rolle des Mediators zu, der zwischen den divergierenden Organisationskulturen vermittelt, Aushandlungsprozesse steuert und durch Berufung auf die gemeinsame Mission, vorübergehenden Konsens herstellt.

Trotz der Implementierung einer interner Personalentwicklung und gezielter Organisationsentwicklungsmaßnahmen (z.B. gemeinsam erarbeitetes Leitbild, Einrichtungskonferenzen, Teamsupervision, etc) gibt es in Organisationen nicht nur eine Gruppe mit einer Kultur, sondern wie im Fall des Bereichs der Behinderteneinrichtungen, mehrere Gruppen mit unterschiedlichen Werthaltungen und Normen (differenzierte Bilder von Behinderung, etc.), die jedoch einer gemeinsamen Mission folgen. Nach Schein lässt sich die Kultur einer Gruppe wie folgt definieren:

„A pattern of shared basic assumptions that the group learned as is solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as

the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”
(Schein1997: 12)

Die Traditionalisten vollziehen ihre Betreuungstätigkeit unter therapeutischen Gesichtspunkten („altes“ Paradigma). Ihre Kultur ist davon geprägt, altes organisationales Wissen bewahren zu wollen und daher Neuerungen aufgrund ihrer Erfahrung skeptisch gegenüber zu stehen. Sie entwickeln die Strategie einer expliziten Organisationsabwehr in Bezug auf Fort- und Weiterbildungen, Teamsupervision, usw., was den Professionalisierungstendenzen der Organisation zu wider läuft. Die Kultur der Modernisierung ist sowohl unter den MitarbeiterInnen der „Neuen Generation“, wie auch auf der Führungsebene stark vertreten. Die Modernisierer sind der Ansicht, dass vor allem die Normalisierung, die Integration und die Selbstbestimmung bei der Betreuung der KlientInnen im Vordergrund stehen sollen. Sie hängen dem neuen Bild von Behinderung an, welches in wissenschaftlich theoretischen Diskurs ausgehandelt und durch das „neue“ Ausbildungsparadigma im Behindertenbereich weiter gegeben wird. Umgesetzt werden sollen die Prinzipien mit Hilfe professioneller und qualifizierter MitarbeiterInnen, welche die internen wie auch externe Bildungsmaßnahmen nützen. Diese Qualitätsmaßstäbe werden teils auch von der relevanten Organisationsumwelt vorgegeben, wie z.B. von staatlichen Förderungsstellen. In diesem Sinne ist auch das Leitbild des Bereichs formuliert, um die Werthaltungen bzw. Bereichsidentität sowohl nach innen, wie auch nach außen zu spiegeln. Vom Verein selbst wird aufgrund seiner caritativen Einbettung auf das Gemeinwohl als weitere Teilkultur bedacht genommen. Dies bezieht sich auf die KlientInnen ebenso, wie auch auf die MitarbeiterInnen der Organisation, weshalb u.a. Personalentscheidungen oftmals organisationalen Grundregeln widersprechen (z.B. verpflichtende Fort- und Weiterbildungen, verpflichtende Supervision) Es wird versucht, einen Ausgleich zwischen Organisationszwecken und gesamtgesellschaftlicher Verantwortung (Arbeitsmarktverhältnisse) zu schaffen, wobei aufgrund finanzieller Abhängigkeiten (SpenderInnen, staatliche Fördereinrichtungen, etc) auch auf gesamtgesellschaftliche Entwicklungen (Personalisierungstendenzen in den Sozialen Diensten) Rücksicht genommen werden muss. Dieses Konglomerat differierender Werte und Grundannahmen birgt ein Konfliktpotential in sich. In solchen Situationen ist vor allem das Personalmanagement vor Ort gefordert, diese Spannungen in geregelte Bahnen zu

lenken, um sie positiv für die Organisation im Sinne organisationalen Lernens nutzbar zu machen. Weick und Sutcliffe (2003) haben dazu angemerkt, dass die Kultur darauf Einfluss hat, was Menschen voneinander erwarten und was sie im Umgang mit ihrer Umwelt erwarten. Was die einzelnen Gruppen unterscheidet ist das Ausmaß, in dem die Individuen sich darüber einig sind, was angemessen und zweckmäßig ist und wie stark die Überzeugung von der Angemessenheit bzw. Zweckmäßigkeit dieser Einstellungen oder auch Verhaltensweisen darüber ausgeprägt ist. (vgl. Weick/Sutcliffe 2003: 138) Aufgrund einer Nichtübereinstimmung der Angemessenheit von Verhaltensweisen kommt es zwischen den ausdifferenzierten Gruppierungen immer wieder zu Konflikten, welche durch informelle Aushandlungsprozesse oder Mediation entschärft werden müssen, um eine zeitweilige Übereinstimmung für die weitere Handlungsfähigkeit der Organisation zu erreichen. Dieses Potential einer verhandelbaren Zieldefinition versucht die Bereichsleitung, in Sinne einer Verringerung des Konfliktpotentials, für die Entwicklung einer Cooperate Identity im üblichen Sinne zu nutzen, was jedoch nur teilweise gelingt. Durch die gemeinsame Motivation bilden die ungleichen Gruppierungen aus ihren divergierenden Organisationskulturen zwar so etwas wie eine „kollektive Kultur“, jedoch besitzt diese Kultur nicht eine einzige Identität, sondern besteht aus Teilidentitäten, die nicht zu einer Cooperate Identity verschmelzen, sondern fragmentiert nebeneinander bestehen. Bereits Schein (1997) schreibt zu Frage, ob man bei großen Organisationen überhaupt von „einer „ Organisationskultur sprechen kann, wie folgt:

„Our experience with large organizations tells us that at a certain size, the variations among the subgroups are substantial, suggesting, that it is not appropriate to talk of <the culture>. [...] My view is that this question should be handled empirically. (Schein 1997: 14)

Er erklärt das Entstehen einer Organisationskultur als Zusammenwirken von drei Kulturschichten, nämlich der sichtbaren, aber häufig nicht zu entziffernden Artefakte (Architektur, Dokumente, Rituale, Mythen, etc.). Den kollektiven Werten der Organisationsmitglieder (Unternehmensgrundsätze), welche mehr Einfluss als die Artefakte auf das Verhalten der Organisationsmitglieder haben und zuletzt die Grundannahmen der Organisationsmitglieder (z.B. Beziehungen zur Umwelt, Menschenbild Wesen sozialer Beziehungen), die als selbstverständlich

vorausgesetzt und unsichtbar und unbewusst vorhanden sind. (vgl. ebenda: 16ff) Folgt man diesem „Drei-Ebenen-Modell“, gibt es auf der ersten Ebene die meisten Gemeinsamkeiten (Dokumentationen, „Pausenriten“). Die zweite Ebene ist zwar durch gemeinsame formale Unternehmensgrundsätze (Leitbild) geprägt, welche jedoch von teils mittels starker Organisationsabwehr und informelle Aushandlungsprozesse implizit in Frage gestellt werden. Eine deutliche Disparität zeigt sich auf der dritten Ebene der Grundannahmen (Bilder von Behinderung, Professionalisierung), welche als Hauptfaktoren für die Ausbildung verschiedener Organisationskulturen zu sehen sind. Die ungleichen Kulturen bestehen gleichzeitig nebeneinander und werden als solche von der eigenen Gruppe, wie auch von den anderen Gruppen wahrgenommen, wobei jedoch bei Bedarf (Leistungs- bzw. Handlungsfähigkeit) auf das Gemeinsame, nämlich die geteilte KlientInnenorientierung rekurriert werden kann. Um dieses Phänomen nun benennen zu können, scheint daher der Begriff „Fragmentierte Organisationskultur“ am geeignetsten. Diese Definition leitet sich von der Fragmentierungsperspektive innerhalb der Organisationskulturforschung ab welche besagt, dass weder dauerhafter Konsens und noch geteilte Deutungssysteme für organisiertes Handeln von Nöten noch empirisch nachweisbar sind, wobei der Konsens auch nicht an organisationale Subkulturen gebunden ist, sondern von Fall zu Fall wieder hergestellt werden muss. Somit existiert in Organisationen immer beides (Konsens und Dissens) gleichzeitig. (vgl. Hiller 2005: 36) So herrscht u.a. Dissens über den Umgang mit Verstößen gegen Vorschriften, so werden von MitarbeiterInnen Sanktionen (z.B. Kündigungen) gefordert, andererseits werden im Sinne eines Gemeinwohlgedankens von Organisationsseite solche drastische Sanktionen abgelehnt. Jedoch kann mit „mildereren“ Personalführungsstrategien, wie bspw. Versetzung an einem anderen Arbeitsplatz, ein zeitweiliger Konsens hergestellt werden. So besteht innerhalb dieser „Fragmentierten Organisationskultur“ zwar teils Dissens über manche Werte und Grundannahmen, jedoch besteht ein genereller Konsens bezüglich der Mission bzw. der KlientInnenorientierung, welche das Verbindende im Organisationshandeln darstellt. In diesem Sinne scheint das empirische Phänomen der „Fragmentierten Organisationskultur“, in einer erweiterten Perspektive von Organisationsidentität, als eine von Seiten der Bereichsleitung angestrebten „Cooperate Identity“ bereits zu bestehen. Diese Perspektive geht auf die Vorstellungen Weicks (1995) zurück, nachdem organisationales Handeln nichts

weiter erfordert, als das sämtliche Organisationseinheiten über das Bewusstsein verfügen, dass ihre Outputs wechselseitig aufeinander angewiesen sind und ihre Kommunikationen daher untereinander anschlussfähig sein müssen .

„Alignment is no less social than is sharing. But it does suggest a more varied set of inputs and practise in sensemaking than does sharing.” (Weick 1995: 43)

V. Resümee und Reflexion

5.1 Resümee der Ergebnisse und Ausblick

Die Schlüssel- bzw. Kernkategorie des untersuchten Forschungsbereichs, welche mit allen anderen Kategorien in Beziehung steht ist das Phänomen „**Fragmentierte Organisationskultur**“, welches über die anfängliche Forschungsfrage hinausreicht. Gemeint ist damit, dass es innerhalb der Organisation nicht eine allgemein gültige Organisationskultur vorherrscht, sondern dass sich aufgrund der Spezifika von NPOs im Bereich der Sozialen Diensten, und speziell in der Behindertenbetreuung verschiedene Werte und Grundannahmen entwickelt haben, welche mit einer Ausdifferenzierung innerhalb der MitarbeiterInnen einhergeht. Diese Differenzierung führt zu divergierenden Organisationskulturen (Traditionalismus, Modernisierung, Gemeinwohl), welche durch ihre unterschiedlichen Werthaltungen zu Spannungen führen. Allen gemein ist eine starke Orientierung an der „Mission“ des Vereins, bzw. eine starke KlientInnenorientierung. Keine Übereinstimmung herrscht dabei über die Angemessenheit der Verhaltensweise, um diese Ziele zu erfüllen. Daher bedarf es Strategien von Seiten der Personalmanagements (Personalmanagement als Mediator), um die Leistungs- und Handlungsfähigkeit der Organisation weiter zu gewährleisten. Die Führung vor Ort tritt als Mediator bei informellen Aushandlungsprozessen auf (z.B. Vier-Augen-Gespräche, Teamsitzungen.) und schafft es so, zwischenzeitlich Konsens herzustellen. Durch die gemeinsame Motivation und der Mediation durch das Personalmanagement wird zwischen den divergierenden Organisationskulturen so etwas wie eine „kollektive Kultur“ geschaffen, jedoch besitzt diese Kultur keine einheitliche Identität im Sinne einer, von der Organisation angestrebten üblichen Cooperate Identity, sondern besteht aus Teilidentitäten, welche nicht verschmelzen, sondern fragmentiert nebeneinander bestehen. Um dieses Phänomen zu benennen, wurde der Begriff „Fragmentierte Organisationskultur“ gewählt, der sich an die Fragmentierungsperspektive in der Organisationskulturforschung anlehnt welche davon ausgeht, dass weder dauerhafter Konsens noch geteilte Deutungssysteme nötig sind, da in Organisationen immer Konsens und Dissens gleichzeitig existieren. (vgl. Hiller 2005:36)

In dieser erweiterten Perspektive, welche sich auf Vorstellungen von Weick (1995) stützt, scheint Phänomen der „Fragmentierten Organisationskultur“ einer „Cooperate Identity“ des Bereichs zu entsprechen.

Die **Subkategorien des Phänomens** beschreiben die Ausprägungen der verschiedenen Organisationskulturen, aus denen sich die „Fragmentierte Organisationskultur“ zusammensetzt. Die Kategorie **Traditionalismus** kennzeichnet sich durch das Bewahren von Werten und Normen im Hinblick auf die Behindertenbetreuung. Gemeint ist damit das Pflegen und Fördern im therapeutischen Sinn („altes“ Paradigma), welches dem neuen Bild von Behinderung widerspricht. Daher kommt es zu Konflikten mit MitarbeiterInnen und Führung, welche die Grundwerte des „neuen“ Paradigmas (Modernisierung) vertreten. Die „Traditionalisten“ erfahren weniger Wertschätzung, da ihnen eine gewisse Unprofessionalität bzw. Inkompetenz zugeschrieben wird. Als Gegenstrategie reagieren sie mit offener Organisationsabwehr betreffend Fort- und Weiterbildung, Teamsupervision, etc. Dies wirkt sich negativ auf das Arbeitsklima aus (Spannungsfelder). Das Konzept der **Modernisierung** leitet sich zum einen von den Professionalisierungstendenzen der Organisation ab, zum anderen zählt dazu die Behindertenbetreuung unter dem „neuen“ Paradigma. Hierbei stehen Normalisierung, Selbstbestimmung und Integration der KlientInnen im Vordergrund. Die formal vorgegebenen Fort- und Weiterbildungen werden aus Eigenmotivation absolviert und mitgetragen, bzw. finanzielle Förderungen für externe Bildungsmaßnahmen in Anspruch genommen. Zur Führung vor Ort besteht aufgrund geteilter Werte und Grundannahmen ein fast freundschaftliches Verhältnis, wodurch die Meinungen dieser MitarbeiterInnen oftmals in organisationale Entscheidungsprozesse einbezogen mit einbezogen werden. Dies führt zu einer Hierarchisierung und damit einhergehend zu einer Konkurrenzsituation unter den Gruppen. Auch Hohmeier (2004) vertritt in der Literatur ebenfalls die Meinung, dass ein neues Paradigma normativen Gehalt für die Praxis erhält (Handlungsschritte, Ziele, etc.) sobald sich der Paradigmenwechsel bereits vollständig vollzogen hat. (vgl. Hohmeier 2004:131)

Die Subkategorie **Gemeinwohl** beschreibt den vom Verein bzw. von der Organisationszentrale getragenen Gemeinwohlgedanken, welcher sich im Organisationsleitbild wiederfindet. Geprägt wird dieses Leitbild durch den caritativen Hintergrund, mit seinen Werthaltungen bedürftigen Menschen gegenüber, welche

sich in der organisationalen Praxis auch auf die MitarbeiterInnenführung auswirkt. So wird selbst bei offener Organisationsabwehr aufgrund der allgemeinen Arbeitsmarktbedingungen (hohe Arbeitslosigkeit) auf Sanktionen (Kündigung der Mitgliedschaft) verzichtet. Der Gemeinwohlgedanke zeigt sich auch in den Professionalisierungstendenzen der Organisation, die den allgemein gesellschaftlichen Trend widerspiegelt, wobei mit Bedacht auf die Arbeitsmarktsituation auch unqualifizierte Arbeitskräfte rekrutiert und auf Organisationskosten weiter ausgebildet werden. Weiters wird von Vereinsseite versucht, mittels organisationaler Artefakte (Leitbild, Plakate, etc.) eine Solidarisierung und gesamtgesellschaftliche Verantwortung herbei zu führen. Dies bestätigt das bisherige Bild von NPOs, wonach sie aufgrund des Rückzugs des Staates immer mehr gesellschaftspolitische Verantwortung übernehmen, bei gleichzeitig höheren Anforderungen an Effizienz und Professionalisierung. (vgl. Simsa 2001; Simsa 2007) Die letzte Kategorie, **Personalmanagement als Mediator** beschreibt die Funktion des Personalmanagements in der Organisation und gibt somit die Antwort auf die ursprüngliche die Forschungsfrage. Dem Personalmanagement kommt die Rolle des Vermittels zwischen den divergierenden Organisationskulturen zu. Durch die Ausdifferenzierung der MitarbeiterInnen in Gruppen mit verschiedenen Werthaltungen und Grundannahmen, sowie durch den Gemeinwohlgedanken des Vereins entstehen Spannungsfelder, welche die Leistungs- bzw. KlientInnenorientierung der Organisation gefährden, weshalb es deeskalierender Strategien des Personalmanagements bedarf. Die Personalentwicklung stellt dafür Ressourcen in Form von fachlichen Hilfestellungen zur Verfügung, wohingegen dem Führungspersonal vor Ort die Rolle des Mediators bei von informellen Aushandlungsprozessen zufällt, wodurch zwischenzeitlich Konsens hergestellt werden kann. Der Erfolg hängt dabei weniger von der Funktion bzw. Position der Personalführung innerhalb der Organisation, sondern von den persönlichen Fähigkeiten („skills“) der Leitung vor Ort ab. Auch Schein (1980) schreibt im Zusammenhang mit Gruppen und Gruppenbeziehungen, dass der Hauptfaktor für die Effizienz einer Gruppe hinsichtlich der Arbeit als auch der Befriedigung von Bedürfnissen die Sensitivität und Fähigkeit der Mitglieder bzw. ihrer Leiter ist, Gruppenprobleme zu diagnostizieren und zu lösen. (vgl. Schein 1980: 123)

Zu den **ursächlichen Bedingungen**, welche zur Entwicklung des Phänomens führen gehört u.a. die Kategorie **Paradigmenwechsel**, welche die Neuerungen im Bereich der Behindertenbetreuung im Bezug auf Ausbildung, wie auch auf operativer Ebene beschreibt. Diese Änderungen werden von den Führungskräften des zentralen Bereichs, wie auch von der Leitung vor Ort forciert und von den MitarbeiterInnen, welche bereits im „neuen“ Paradigma ausgetragen wurden. Von den anderen MitarbeiterInnen werden diese Neuerungen nur bedingt akzeptiert, was zu Spannungsfeldern führt. Diese Diagnose findet sich auch in der Literatur wieder, die davon ausgeht, dass ein neues Paradigma sich nicht vorab vollständig durchsetzen kann, sondern eine zeitlang zwei Paradigmen nebeneinander bestehen, was zu einer Paradigmenkonkurrenz führt. (vgl. Hohmeier 2004: 139) Die **Professionalisierungstendenzen** der Organisation, beschreiben die von der Organisation angestrebte Professionalisierung des Berufsbildes der Behindertenbetreuung. Teils werden diese Professionalisierungstendenzen auch von staatlicher Geldgeberseite mittels gesetzlicher Richtlinien vorgegeben. Auch in der bisherigen NPO-Forschung wurde ein Trend zur Professionalisierung festgestellt, wobei die Debatte darum meist im Zusammenhang mit der Differenzierung von ehrenamtlicher und hauptamtlicher Tätigkeit einhergeht (vgl. Schütte 2000; Von Eckstein 2007), welche für die vorliegende Forschung aufgrund der Absenz von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen keine Relevanz besitzt. Eine weitere ursächliche Kategorie bildet die **Finanzierung**, welche zum einen die Schwierigkeiten bzw. finanzielle Abhängigkeit von staatlichen Förderungsmitteln benennt, zum anderen aber auch die geringe Entlohnung der Beschäftigten in diesem Bereich, sowie der Sandwichposition der Leitung vor Ort beschreibt, welche mit den geringen finanziellen Mitteln haushalten muss und daher auch bei prekärer finanzieller Lage von MitarbeiterInnen keine organisationale Hilfestellungen (z.B. Gehaltsvorschuss) leisten können. Die wachsende Abhängigkeit von staatlichen Subventionen im Non-profit Bereich wird schon des längeren in der Literatur kritisch reflektiert (vgl. Badelt 1999, Badelt 2001)

Zum **Kontext** des Phänomens zählt bspw. die **Ausdifferenzierung** der MitarbeiterInnen nach Paradigmen bzw. nach Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation („Alteingesessene“/ „Neue Generation“), welche im positiven Sinne zur gegenseitigen physischen und psychischen Unterstützung führt. Negative

Auswirkungen betreffen das Arbeitsklima, da solche Konkurrenzsituationen oftmals mit Konflikten und Spannungsfeldern einhergehen. Auch in der Organisationstheorie ist man sich der Bedeutung von Gruppen und Gruppenbeziehungen bewusst. Schein (1980) schreibt dazu, dass Gruppen eine universale Erscheinung in Organisationen darstellen. Ihre große Bedeutung leitet sich von ihrem starken Einfluss auf ihre Mitglieder, auf die anderen Gruppen, wie auch auf die übergeordnete Organisation ab. (vgl. Schein 1980:107) Eine weitere Kategorie betrifft das **Arbeitsklima**, welches das Arbeitsumfeld, also den Umgang der MitarbeiterInnen miteinander wie auch den Umgang mit den KlientInnen, aber auch das Verhältnis zu den hierarchischen Ebenen beschreibt. Die vorher beschriebene Ausdifferenzierung wirkt sich hierbei positiv (identitätsstiftend) auf das Arbeitsklima innerhalb der Gruppe aus, jedoch fördert es die Konkurrenz bis hin zum Mobbing zu anderen Gruppen. Weiteren Einfluss auf das Arbeitsklima nimmt die als mental und physisch belastend beschriebene Arbeitssituation, welche im Extremfall zu Stress, Depressionen bzw. einem Bournout-Syndrom führt, worauf schon in der bisherigen NPO-Forschung mehrfach verwiesen wurde (vgl. Klicpera/ Gasteiger Klicpera 1997; Horak/ Heimerl 2007; Neubauer 1996) Im Zusammenhang mit der Ausdifferenzierung und dem Arbeitsklima entsteht eine gewisse **Resonanz**, welche sich auf das MitarbeiterInnen/ MitarbeiterInnen Verhältnis, MitarbeiterInnen/ KlientInnen Verhältnis, MitarbeiterInnen / Führung Verhältnis, wie auch auf das Verhältnis Zentrale/ Außenstelle und Organisation/ Umwelt auswirkt. Beispiele dafür wären unterschiedliche Wertvorstellungen, unterschiedlicher Umgang mit KlientInnen, das Einbeziehen mancher Gruppen in Entscheidungsprozesse, Zuschreibungen an die Zentrale („Ferne“ bei Problemlagen), Übertragung der allgemeinen Professionalisierungstendenzen auf Organisationsziele, etc. Diese Resonanzphänomene spiegeln den intermediären Charter von NPOs wieder (vgl. Simsa 2001; Schwarz 1992)

Als **Intervenierende Bedingungen** werden insbesondere die regionalen **Arbeitsmarktbedingungen** wahrgenommen. In diesem Zusammenhang fühlt sich die caritative Organisation nicht nur ihren KlientInnen, sondern auch ihren MitarbeiterInnen gegenüber verpflichtet. So werden ArbeitnehmerInnen mit ungenügender Qualifizierung rekrutiert und auf Organisationskosten weiter Ausgebildet, organisationsinterne Sozialleistungen erbracht, bzw. eine gewisse

Organisationsabwehr toleriert. Auch Klicpera und Gasteiger Klicpera beschreiben in ihrer Studie über die Sozialen Dienste die prekäre Arbeitsmarkt- und Finanzierungssituation von ArbeitnehmerInnen in diesem Bereich. (vgl. Klicpera/ Gasteiger Klicpera 1997: 281ff) Die Kategorie **Interdisziplinarität** beschreibt den arbeitsweltlichen Alltag in der Behindertenarbeit mit seiner Vielzahl an Berufsgruppen und den damit verbundenen unterschiedlichen Leitdifferenzen, welche jedoch durch die gemeinsame KlientInnenorientierung vereint werden können. Die besonderen Anforderungen an das interdisziplinäre Zusammenarbeiten wird auch in der NPO Literatur thematisiert (vgl. Klicpera/ Gasteiger Klicpera 1997; Simsa 2007) Im Gegensatz zur vorherrschenden Meinung, dass sich NPOs durch einen geringen Grad an Formalisierung auszeichnen (vgl. Schwarz 1992; Simsa 2001a; Zauner 1999), herrscht innerhalb der Organisation als intervenierende Bedingung ein hoher Grad an **Bürokratisierung** vor. Dies soll einerseits der Nachvollziehbarkeit von Handlungen dienen, wie auch der Absicherung im Krisenfall. Weiters ermöglicht Bürokratisierung eine gewisse Qualitätskontrolle und unterstützt die organisationalen Professionalisierungstendenzen. Aber auch die gesetzlichen Richtlinien für die Vergabe von Fördermitteln ziehen eine weitere Bürokratisierung mit sich. Im Zuge der Bürokratisierung kommt es zur Entwicklung formalisierter **Anreizsysteme** von Seiten der Organisation, um die MitarbeiterInnenzufriedenheit zu erhöhen. Dies steht in direktem Zusammenhang mit der allgemein geringen Entlohnung im Bereich der Sozialen Dienste und der regionalen Arbeitsmarktbedingungen. Beispiele dafür wären ein extra Kindergeld, finanzierte externe Weiterbildungen, etc. Der Bedarf an Anreizsystemen steht im Widerspruch zu der in der NPO Forschung viel rezipierten Eigenmotivation durch den Missionsgedanken. (vgl. Von Eckstein 1999; Simsa 2007; Schütte 2000, Schwarz 1992)

Zu den **Strategien** ist u.a. die **Organisationsabwehr** von Seiten der „Traditionalisten“ zu zählen. Diese Organisationsabwehr gründet zum einen auf der geringe Wertschätzung gegenüber ihrer Arbeitsweise, zu anderen stehen sie Neuerungen aufgrund ihrer Erfahrung skeptisch gegenüber. Aufgrund des „informellen Kündigungsschutzes“ bleibt die Strategie der Organisationsabwehr ohne formale Konsequenzen, implizit wirkt sie sich jedoch auf das Betriebsklima aus. Eine gewisse tolerierte Organisationsabwehr scheint nach Forschungen im NPO Bereich durchaus ein Charakteristikum des Non-profit Sektors zu sein. (vgl. Strachwitz 2000;

Simsa 2001; Mayrhofer 2001) Eine weitere Strategie betrifft die informellen **Aushandlungsprozesse** zwischen den MitarbeiterInnen bzw. zwischen MitarbeiterInnen und Führung. So muss ein Umgang mit Normenbrüchen, welche nicht formal sanktioniert werden gefunden werden, die Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen mit verschiedenen Wertvorstellungen geregelt werden, u.v.m. Ziel ist es, im Sinne einer geteilten KlientInnenorientierung Konflikte zu lösen und Konsens herzustellen. Auch derartige informelle Aushandlungsprozesse scheinen typisch für den dritten Sektor zu sein. (vgl. Simsa 2001a; Simsa 2007; Zauner 1999; Eine weitere Strategie im Umgang mit dem Phänomen ist eine **Hierarchisierung** innerhalb der KollegInnenschaft. Der Grund dafür ist die „Nähe“ bzw. „Ferne“ der Gruppen zu den expliziten Werten und Normen der Organisationen. Die Zugehörigkeit zum „neuen“ Paradigma, welches auch von organisationaler Seite vertreten wird impliziert eine höhere Qualifizierung, größeres Fachwissen und damit einhergehend Entscheidungskompetenzen, welche dem „alten“ Paradigma abgesprochen werden. Dies führt zu einer Ungleichverteilung von Zuständigkeiten, was die Hierarchisierung weiter verstärkt. Wie auch in der Literatur beschrieben, kommt es innerhalb der Organisation zu keiner offenen Auseinandersetzung mit dieser informellen Hierarchisierung bzw. mit der Frage nach dem Umgang von Macht. (vgl. Zauner 1999; Simsa 2001)

Als **Konsequenzen** aus den Strategien bzw. dem Phänomen selbst geht z.B. die Kategorie **Personalfluktuat**ion hervor, welche sich aus dem belastenden Arbeitsklima ergibt. Ein weiterer Grund für die hohe Personalfluktuat

ion liegt in der hohen mentalen Belastung dieses Arbeitsfeldes. Daher wird eher die Mitgliedschaft in der Organisation gekündigt, als professionelle Hilfestellung in Anspruch genommen. Von organisationaler Seite wird versucht, dem entgegenzuwirken, da im Sinne einer KlientInnenorientierung eine gewisse Stabilität im Bereich des Personals erstrebenswert ist. Obwohl das Phänomen einer hohen Personalfluktuat

ion in den Sozialen Diensten durch die NPO Forschung schon lange bekannt ist, dürfte es dem Personalmanagements schwer fallen, erfolgreiche Gegenstrategien zu entwickeln. (vgl. Von Eckstein 2007; Klicpera/ Gasteiger Klicpera 1997) Eine weitere Konsequenz stellt die Implementierung bzw. Erweiterung der **Personalentwicklung** dar. Neben der Kontrolle der Personalstrategien soll sie im Sinne einer Professionalisierung Bildungsprogramme zur Qualifizierung schaffen und evaluieren,

wie auch organisationale Anreizsysteme als Motivationsförderung entwickeln. Dies scheint einen neuen Trend im Bereich der Sozialen Diensten aufzuzeigen, da in bisherigen NPO- Forschung immer wieder auf das spät entwickelte Bewusstsein des Personalmanagements für eine Personalentwicklung hinweist. (vgl. Von Eckstein 2007; Neubauer 1999; Schwarz 1992) Als letzte Konsequenz ist das Bemühen der Organisation nach einer **Cooperate Identity**, welche sich vor allem aus dem Phänomen der „Fragmentierten Organisationskultur“ ergibt, zu nennen. Die die unterschiedlichen Organisationskulturen bzw. –identitäten werden von der zentralen Bereichsführung wahrgenommen und als Irritation für die Bestrebungen nach gemeinsamen Identifikationsmuster empfunden. Daher werden die Bemühungen um eine gemeinsame (Zentrale und Außenstellenbereich) Cooperate Identity für die Selbstpräsentation nach innen wie auch nach außen verstärkt. Auch in der Organisationstheorie wird die Bedeutung der gemeinsamen Arbeit an einer Organisationsidentität betont (vgl. Simsa 2007, Horak/Heimerl 2007)

Stellt man die gewonnenen Ergebnisse bzw. gegenstandsverankerte Theorie in Zusammenhang mit der bisher NPO Forschung fällt besonders ins Auge, dass die im Bereich des Personalmanagement viel rezitierte Unterscheidung zwischen haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen vollkommen obsolet scheint, da sich die Bedeutung von ehrenamtlicher Mitarbeit in Zeiten verstärkter Professionalisierungstendenzen zu verändern scheint. Ausdifferenzierungen finden demnach anhand von Paradigmenwechsel bzw. Professionalisierungsbestrebungen statt. Ob dieser Befund nur auf den Bereich der Behinderteneinrichtungen oder auf die Sozialen Dienste im allgemeinen übertragen lässt, müsste weiter untersucht werden und stellt somit einen interessanten Anknüpfungspunkt für folgende Forschungen dar.

Bezüglich der ursprünglichen Forschungsfrage, nach der Funktion des Personalmanagements in NPOs in den Sozialen Diensten scheint es betreffend der Aussageweite weiters erforschenswert ob die beschriebene Funktion als Mediator im Spannungsfeld auch bspw. auf kleinere NPOs, welche über keine ausdifferenzierte Personalentwicklung bzw. hierarchisch strukturiertes Personalmanagement für verfügt, übertragbar ist.

Des Weiteren scheint die Ambivalenz zwischen erstrebter „Cooperate Identity“ und empirisch nachweisbarer „Fragmentierter Organisationskultur“ von besonderem Interesse. Auch daraus ergeben sich Schnittstellen für weiterführende Untersuchungen. So stellt sich die Frage, ob die Organisationsgröße die Entwicklung einer „Fragmentierten“ Organisationskultur“ beeinflusst und ob es sich dabei um ein Spezifika der Sozialen Dienste im dritten Sektor handelt. Dazu wären in Sinne einer NPO- Forschung weiterführende Studien mit kleineren Organisationen im NPO Bereich der Sozialen Dienste bzw. Studien mit ähnlich großen Organisationen in anderen Bereichen des dritten Sektors erforderlich.

5.2 Reflexion des Forschungsprozesses

Der Feldeinstieg gestaltete sich schwieriger als, aufgrund des vermittelten Erstkontakts, erwartet. Nach der allgemeinen Zustimmung für eine empirische Forschung innerhalb des Vereins, fand sich im ersten Anlauf kein Bereich, in dem das Vorhaben praktisch umgesetzt werden konnte. Dies weist auf die hohe Eigenständigkeit der einzelnen Teilbereiche hin, da sie trotz des Feldzuganges durch den Direktor der Caritas der Erzdiözese Wien die Entscheidungsfreiheit für ihren spezifischen Bereich inne haben.

Nachdem schlussendlich der Bereich der Behindertenarbeit für eine Kooperation gewonnen werden konnte, wurde die Forschung durch die Weitergabe umfangreiches bereichsinternes Material, sowie durch die Kontaktherstellung zu möglichen InterviewpartnerInnen von Seiten der Bereichsleiterin unterstützt. Gleichzeitig fand durch diese „geleitete“ Auswahl, wie auch durch die Festlegung der zu beforschenden Einrichtung durch die Bereichsleitung, sowie der weiteren InterviewpartnerInnen durch die Einrichtungsleitung eine Vorselektion statt, welche den Ansprüchen des „*theoretical sampling*“ widerspricht. Jedoch muss auch in der Forschungsrealität ein Umgang mit vorgegebenen organisationalen Rahmenbedingungen gefunden werden, weshalb versucht wurde, zumindest auf die Zusammensetzung des Samples (Alter, Geschlecht, Berufsgruppe, Dauer Beschäftigungsverhältnisses) Einfluss zu nehmen, was größtenteils auch geglückt ist. Als besonders interessant und weiter erforschenswert wird der Umstand

erachtet, wie mit dem Phänomen Ehrenamt innerhalb der Organisation bzw. bereichsspezifisch umgegangen wird, da dies den bisherigen Fokus auf die Differenzierung zwischen haupt- und ehrenamtlicher MitarbeiterInnen in Frage stellt.

Als weitere große persönliche Hürde stelle sich die Datenerhebung in der Einrichtung selbst heraus. Da die meisten Interviews in der Behinderteneinrichtung selbst stattfanden, wie auch ein ganzer Arbeitstag mit einer Mitarbeiterin der Einrichtung verbracht wurde (teilnehmende Beobachtung), kam es zu einer intensiven Kontaktaufnahme mit den BewohnerInnen, wie auch mit manchen MitarbeiterInnen. Verstärkt durch das ungewohnte Umfeld einer Behinderteneinrichtung war oft schwer, die Grenzen zwischen objektiver Forschungstätigkeit (Distanz zum Feld) und empathischer Involviertheit (aktive Mitgliedschaft) zu finden, zumal es auch zu belastenden Situationen mit KlientInnen (Todesfall, intensiver Körperkontakt, u.v.m.) kam. Dabei zeigt sich, wie notwendig bzw. dringend zu empfehlen Supervision bei empirischen Forschungen ist. In diesem Fall kam die notwendige Hilfestellung dankbarer Weise von Seiten der Betreuerin der Magisterarbeit im Rahmen eines „supervisionierter“ Betreuungsgespräches.

Da es sich der Magisterarbeit um eine Einzelarbeit handelt, konnte die Untersuchung nicht nach den üblichen Kriterien eines qualitativen Forschungsparadigmas in einem Forschungsteam durchgeführt werden, was als sehr erschwerend empfunden wurde, da der Aufwand des Verschriftlichens bei der *Grounded Theory* besonders hoch ist (Transkriptionen, Memos, Diagramme, etc.). Die Datenerhebung erfolgt daher alleine, jedoch konnten für die Auswertungsschritte und die anschließenden Reflexionsschleifen FreundInnen bzw. KollegInnen gefunden werden, so dass immer mindestens in zweier Teams kodiert und reflektiert wurde. Die Teamzusammensetzung war interdisziplinär, was sich als Bereicherung vor allem bei den Kodiersitzungen herausstellt, da sowohl jemand aus dem Gesundheitsbereich vertreten war, wie auch Professionen aus völlig anderen Kontexten (z.B. Sprachwissenschaftlerin).

Das endgültige Formulieren einer Kernkategorie mittels einer gegenstandsverankerten Theorie stellte sich als weiterer Stolperstein heraus, da es bei der Vielzahl von gewonnen Kategorien oft schwierig ist, das eigentliche

Phänomen zu bezeichnen, d.h. die „Kernkategorie“, welche von dem ganzen Theoriegerüst umgeben ist herauszufiltern und zu bestimmen, um in Anschluss daran die Abschlussarbeit mit einem kurzen und prägnanten Titel zu benennen. Der Schlüssel dazu wurde durch Zufall, durch einen theoretischen Input und Literaturhinweis, während eines informellen Gespräches mit einer Gastprofessorin gefunden. Rückblickend konnte der Forschungsprozess trotz einiger Hinder- und Erschwernisse durch die Gewinnung einer anschlussfähigen gegenstandsverankerten Theorie und lehrreicher Felderfahrung befriedigend abgeschlossen werden.

6. Literaturverzeichnis

Badelt, Christoph, 1999: Der Nonprofit Sektor in Österreich. S. 61-83 In: Badelt, Christoph (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 2. überarbeitete und erw. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag

Badelt, Christoph, 1999: Zielsetzungen und Inhalte des Handbuchs der Nonprofit Organisationen. S. 3-18 In: Badelt, Christoph (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 2. überarbeitete und erw. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag

Badelt, Christoph, 2001: Die Rolle von NPOs im Rahmen der sozialen Sicherung. S. 23- 40 In: Sima, Ruth (Hrsg.), Management der Nonprofit Organisation. Gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag

Becker, Joseph, 1986: Mitgliedschaft im Caritasverband. S. 206- 212 In: Nordhues, Paul; Becker, Josef; Bormann, Paul (Hrsg.) Handbuch der Caritas-Arbeit. Beiträge zur Theologie, Pastoral und Geschichte mit Überblick über die Dienste in Gemeinde und Verband. Paderborn: Verlag Bonifatius-Druckerei

Bock, Theresa, 1986: Ehrenamtliche Arbeit in der Caritas. S. 213- 220 In: Nordhues, Paul; Becker, Josef; Bormann, Paul (Hrsg.) Handbuch der Caritas-Arbeit. Beiträge zur Theologie, Pastoral und Geschichte mit Überblick über die Dienste in Gemeinde und Verband. Paderborn: Verlag Bonifatius-Druckerei

Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang, 2005: Das theoriegenerierende Experteninterview, S. 33- 70 in: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH

Böhm, Andreas, 2004 (2000): Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. S. 475-485 In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst v.; Steinke, Ines (Hg.), Qualitative Forschung, Ein Handbuch, 3. Auflage. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH

Bommes, Michael; Scherr, Albert, 2000: Soziologie der Sozialen Arbeit. Eine Einführung in Formen und Funktionen organisierter Hilfe. In: Hurrelmann, Klaus (Hrsg.) Grundlagentexte Soziologie. Weinheim und München: Juventa Verlag

Froschauer, Ulrike, 2002: Artefaktanalyse. S. 361- 393. In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra (Hrsg.), Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH

Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred, 2003: Das qualitative Interview. Wien: WUV-Universitätsverlag

Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred, 2005 (2002): ExpertInnengespräche in der interpretativen Organisationsforschung, S. 223- 240 in Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH

Froschauer, Ulrike; Lueger Manfred, 2006: Qualitative Organisationsdiagnose als Grundlage für Interventionen und als Intervention S.234-285 in: Hermann Frank (Hg.): Corporate Entrepreneurship Wien: . WUV- Universitätsverlag

Gantner, Petra, 1998: Die Verbandliche Caritas in Österreich- Eine Staatskirchenrechtliche Bestandsaufnahme . Linzer Kanonistische Beiträge, Band 8. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner

Glaser, Barney; Strauss, Anselm, 1967: The discovery of grounded theory. Chicago: Aldine.

Glaser, Barney; Strauss, Anselm, 1998: Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern: Huber

Herr, Theodor, 1986: Die kirchliche Dienstgemeinschaft und der Auftrag der Caritas. S. 443- 461 In: Nordhues, Paul; Becker, Josef; Bormann, Paul (Hrsg.): Handbuch der

Caritas-Arbeit. Beiträge zur Theologie, Pastoral und Geschichte mit Überblick über die Dienste in Gemeinde und Verband. Paderborn: Verlag Bonifatius-Druckerei

Hiller, Petra, 2005: Organisationswissen. Eine wissenssoziologische Neubeschreibung der Organisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage GmbH

Hohmeier, Jürgen, 2004: Die Entwicklung der außerschulischen Behindertenarbeit als Paradigmenwechsel – Von der Verwahrung zur Inklusion. S. 127- 141 In: Forster, Rudolf (Hrsg.): Soziologie im Kontext von Behinderung. Theoriebildung, Theorieansätze und singuläre Phänomene. Bad Heilbrunn/Obb: Verlag Julius Klinkhardt

Horak, Christian; Heimerl, Peter, 2007: Management von NPOs. Eine Einführung. S167- 272 In: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation . Strukturen und Management , 4; überarb. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag

Huber, Norbert, 1986: Einrichtungen für geistig behinderte Menschen. S. 424- 429 In: Nordhues, Paul; Becker, Josef; Bormann, Paul (Hrsg.) Handbuch der Caritas-Arbeit. Beiträge zur Theologie, Pastoral und Geschichte mit Überblick über die Dienste in Gemeinde und Verband. Paderborn: Verlag Bonifatius-Druckerei

Klicpera, Christian; Gasteiger Klicpera, Barbara, 1997: Soziale Dienste. Anforderungen, Organisationsformen und Perspektiven., 3. Auflage. Wien: WUV-Universitätsverlag

Luig, Theodor, 1986: Heime und Einrichtungen für Behinderte. S. 418-423 In: Nordhues, Paul; Becker, Josef; Bormann, Paul (Hrsg.) Handbuch der Caritas-Arbeit. Beiträge zur Theologie, Pastoral und Geschichte mit Überblick über die Dienste in Gemeinde und Verband. Paderborn: Verlag Bonifatius-Druckerei

Mayrhofer, Wolfgang, 2001: Karrieren in Nonprofit Organisationen - eine theoretische Analyse. S. 143- 164. In: Simsa, Ruth (Hrsg.), Management der Nonprofit

Organisation. Gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten.
Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag

Neubauer, Walter, 1996: Führen und Leiten in sozialen Organisationen. S. 75- 108
In: Boskamp, Peter; Knapp, Rudolf (Hrsg.) Führung und Leitung in sozialen
Organisationen. Handlungsorientierte Ansätze für neue Managementkompetenz.
Berlin: Luchterhand

Nordhues, Paul, 1986: Caritas: Wort und Wesen. S. 23- 24 In: Nordhues, Paul;
Becker, Josef; Bormann, Paul (Hrsg.) Handbuch der Caritas-Arbeit. Beiträge zur
Theologie, Pastoral und Geschichte mit Überblick über die Dienste in Gemeinde und
Verband. Paderborn: Verlag Bonifatius-Druckerei

Peter, Dietrich, 2005: Bedeutung und Aufgabe von Personalentwicklung in Profit- und
Nonprofit- Organisationen. S. 277- 292 In: Fröse, Marlies W. (Hrsg.) Management
Sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis- Das
Darmstädter Management- Modell. Bern: Haupt Verlag

Schein, Edgar H., 1980: Organisationspsychologie, deutsche Übersetzung von
Thomas Münster. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler

Schein, Edgar H., 1997: Organizational Culture and Leadership, Second Edition. San
Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publishers

Schütte, Norbert, 2000: Bezahltes Personal in Nonprofit-Organisationen. Pro- und
Contra- Argumente zur Professionalisierung. S. 129- 146 In: Nährlich, Stefan;
Zimmer, Annette (Hrsg.) Management in Nonprofit- Organisationen. Eine
praxisorientierte Einführung. Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor 2.
Opladen: Leske + Budrich

Schwarz, Peter, 1992: Management in Nonprofit-Organisationen: eine Führungs-
Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen,
Parteien usw. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt Verlag AG

Simsa, Ruth, 2001: Hoffnungen auf Zivilgesellschaft und die gesellschaftliche Funktion von NPOs im Spannungsfeld von Schadensbegrenzung und aktiver Mitgestaltung. S. 3-19 In: Sima, Ruth (Hrsg.), Management der Nonprofit Organisation. Gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag

Simsa, Ruth, 2001a: Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse. Europäische Hochschulschriften: Reihe 22, Soziologie Band 357. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH

Simsa, Ruth, 2002: NPOs im Lichte gesellschaftlicher Spannungsfelder: Aktuelle Herausforderungen an das strategische Management. S. 39- 61 In: Schauer, Reinbert; Purtschert, Robert; Witt, Dieter (Hrsg.) Nonprofit- Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie, 5. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum. Linz: Trauner Druck

Simsa, Ruth, 2007: NPOs und die Gesellschaft: eine vielschichtige und komplexe Beziehung- Soziologische Perspektiven. S. 120- 142 In: Badelt, Christoph (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 4. überarbeitete und erw. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag

Strachwitz Graf, Rupert, 2000: Management in Nonprofit- Organisationen- von der Vereinbarkeit von Gegensätzen. S. 23- 36 In: Nährlich, Stefan; Zimmer, Annette (Hrsg.) Management in Nonprofit- Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor 2. Opladen: Leske + Budrich

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

Strauss, Anselm, 1998 (1994, 1991, 1987): Grundlagen qualitativer Sozialforschung, 2. Auflage. München: Wilhelm Fink Verlag

Strübing, Jörg, 2004: Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten

Theoriebildung in: Bohnsack, Ralf; Lüders, Christian; Reichertz, Jo (Hg.): Die Reihe Qualitative Sozialforschung. Praktiken, Methodologien, Anwendungsfelder, Band 15. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften /GWV Fachverlage GmbH.

Von Eckardstein, Dudo, 1999: Personalmanagement in NPOs. S. 257- 276 In: Badelt, Christoph (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 2. überarbeitete und erw. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag

Von Eckardstein, Dudo,2007 : Personalmanagement in NPOs. S. 273- 298 In: Badelt, Christoph (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 4. überarbeitete und erw. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag

Weick, Karl E., 1985: Der Prozeß des Organisierens, übers. von Gerhard Hauck. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Weick, Karl. E., Sensemaking in Organisations. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M., 2003: Das Unterwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann. Stuttgart: J..G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH

Zauner, Alfred, 1999: Von Solidarität zu Wissen, Nonprofit Organisationen in systemtheoretischer Sicht. S. 119- 135 In: Badelt, Christoph (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 2. überarbeitete und erw. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag

Zauner, Alfred; Simsa, Ruth, 2007: Konfliktmanagement in NPOs. S. 389 – 400 In: Badelt, Christoph (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 4. überarbeitete und erw. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag

Internetquellen:

Geschichte der Caritas

URL: http://www.caritas-wien.at/180_769.htm [Stand: 09.09.2008]

Jahresbericht 2006 der Caritas der Erzdiözese Wien

URL: http://www.carits-wien.at/div/jahresbericht_2006.pdf [Stand: 09.09.2008]

Jahresbericht Bereich der Behinderteneinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien

URL:http://www.caritas-wien.at/fileadmin/user/noeost/PDFs/jahresbericht_beh_2006.pdf [Stand: 09.09.2008]

Leitbild der Caritas der Erzdiözese Wien

URL: www.caritas-wien.at/fileadmin/user/noeost/PDFs/leitbild_edwien_feb06.pdf
[Stand 09.09.08]

Leitbild der Behinderteneinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien

URL:http://www.carits-wien.at/div/leitbild_behinderteneinrichtungen_mai06.pdf [Stand: 09.09.2008]

NÖ Wohn- und Tagesstättenverordnung

URL:http://www.ris2.bka.gv.at/Dokumente/LrNo/LRNI_2006030/LRNI_2006030.html
[Stand: 09.09.2008]

7. Anhang

7.1 Zusammenfassung

Ausgehend von der wachsenden Bedeutung von NPOs im gesamtgesellschaftlichen Kontext und unter Berücksichtigung der aktuellen NPO-Forschung (vgl. Badelt 2007; Simsa 2001; Simsa 2001a) interessierte in der vorliegenden organisationssoziologischen Arbeit die Frage, nach der Bedeutung des Personalmanagements in NPOs in den Sozialen Diensten. Als Forschungsfeld diente der Bereich der Behinderteneinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien, da im österreichischen Gesellschaftssystem die katholische Kirche der größte Anbieter innerhalb des Bereichs der Sozialen Dienste ist. (vgl. Schneider/Badelt/Hagleitner 2007) Der Forschungsfrage selbst wurde mittels qualitativer Sozialforschung (*Grounded Theory*) nachgegangen. Dabei steht am Beginn der Forschung eine möglichst offene Forschungsfrage, welche lediglich das Phänomen bestimmt, welches untersucht werden soll (vgl. Strauss/ Corbin 1996: 23). Das Forschungsergebnis ist eine gegenstandsverankerte Theorie über den untersuchten Gegenstandsbereich (vgl. ebenda: 9)

Die Schlüssel- bzw. Kernkategorie des untersuchten Forschungsbereichs, stellt das Phänomen „*Fragmentierte Organisationskultur*“ dar. Durch eine Ausdifferenzierung der MitarbeiterInnen in Gruppierungen mit verschiedenen Werthaltungen, sowie die Werthaltungen der caritativen Mission des Vereins, entstehen Spannungsfelder. Betrachtet man die Subkategorien Traditionalismus, Modernisierung, Gemeinwohl näher, lässt sich erkennen, dass jede Kategorie für sich mit ihren unterschiedlichen Wertorientierungen eine spezifische Organisationskultur bildet. Dem Personalmanagement kommt dabei die Rolle des Mediators zu, der zwischen den divergierenden Organisationskulturen vermittelt, Aushandlungsprozesse steuert und durch Berufung auf die gemeinsame Mission, vorübergehenden Konsens herstellt. Entscheidend für ein erfolgreiches Personalmanagement im Spannungsfeld solch divergierender Organisationskulturen ist nicht seine Funktion bzw. Position innerhalb der Organisationsstrukturen, sondern es sind die persönlichen Fähigkeiten („skills“) der Leitung vor Ort, um als Mediator zwischen den divergierender Organisationskulturen vermitteln und so die Leistungs- bzw. Handlungsfähigkeit im Sinne ihrer Mission (KlientInnenorientierung) gewährleisten zu können. Durch die

gemeinsame Motivation bilden die ungleichen Gruppierungen aus ihren divergierenden Organisationskulturen zwar so etwas wie eine „kollektive Kultur“, jedoch besitzt diese Kultur nicht eine einzige Identität, sondern besteht aus Teilidentitäten, die nicht zu einer Cooperate Identity verschmelzen, sondern fragmentiert nebeneinander bestehen. Die ungleichen Kulturen bestehen gleichzeitig nebeneinander und werden als solche von der eigenen Gruppe, wie auch von den anderen Gruppen wahrgenommen, wobei jedoch bei Bedarf (Leistungs- bzw. Handlungsfähigkeit) auf das Gemeinsame, nämlich die geteilte KlientInnenorientierung rekurriert werden kann. Um dieses Phänomen nun benennen zu können, scheint daher der Begriff „*Fragmentierte Organisationskultur*“ am geeignetsten. Diese Definition leitet sich von der Fragmentierungsperspektive innerhalb der Organisationskulturforschung ab welche besagt, dass weder dauerhafter Konsens und noch geteilte Deutungssysteme für organisiertes Handeln von Nöten noch empirisch nachweisbar sind, wobei der Konsens auch nicht an organisationale Subkulturen gebunden ist, sondern von Fall zu Fall wieder hergestellt werden muss.(vgl. Hiller 2005: 36)

7.2 Lebenslauf

Andrea Marhali geb. Rybnicek

geb. am 23.10.1967, Wien

verheiratet/ 2 Kinder

1974 - 78	Volksschule in Wien
1977 - 82	Hauptschule in Wien
1982 - 87	Handelsakademie in Wien
1987 - 92	Studium der Soziologie / Uni Wien
1992 - 03	Berufstätigkeit
2003 - 06	Bakkalaureatsstudium Soziologie / Uni Wien
Sept. 06	Abschluss Bakk. phil
2006 - 2008	Magisterstudium Soziologie / Uni Wien
WS 07/08	Tutorin am Institut für Soziologie / Uni Wien
SS 08 -	Studienassistentin am Institut für Soziologie / Uni Wien

7.3 Interviewtranskript offenes Interview

Interview 3 mit einer langjährigen Mitarbeiterin

I: Meine allererste Frage wäre, wie sie eigentlich zum Verein X gekommen sind?

B: Ich habe nach der Schule, nach der Schulausbildung bei der Erzdiözese X begonnen, da war ich in einer Kirchenbetriebsstelle und das war, sag ich einmal nicht optimal. Ich bin am Land aufgewachsen und wollte wieder hinaus und da hat sich der Job in der Behinderteneinrichtung des Vereins X ergeben. Ich war 18 Jahre damals und habe nicht wirklich gewusst, was da herinnen vorgeht, wenn wir das ehrlich besprechen, aber ich bin in diesen Beruf hineingewachsen und hab jetzt vor zwei Jahren noch die Ausbildung zum Pflegehelfer gemacht.

I: Sie sind also eine langjährige Mitarbeiterin?

B: Ich bin seit 1982 da. Ich hab zwar zwischenzeitlich einmal unterbrochen und war ein paar Jahre bei den Kindern zu Hause, aber dann wieder zurück gekommen.

I: Mhm

B: Ich hab eigentlich schon alle Stationen im Haus durchwandert, ich war in den Wohngruppen früher, ich war schon im Tageszentrum ein paar Jahre und jetzt bin ich eben beim Seniorenbereich und es ist sehr schön. Immer halt den Bedürfnissen nach, wie die Kinder klein waren, also man hat schon ein offenes Ohr als Mitarbeiter, wenn man in einer prekären Lage ist, es gibt genug Hände, die einem helfen. Man muss sich halt natürlich auch, ah, verlassen, wenn man natürlich im Gedanken ist, es gib immer Freiwillige, die helfen. Wenn net die Chefität ist, dann sind's die Kollegen, es gibt ein ganz ein großes Haus und viele Freunde, wirklich viele Freunde da herinnen. Das ist toll hier.

I: Das haben sie speziell in Bezug auf Probleme mit der Kinderbetreuung erlebt?

B: oder wenn jemand länger krank war, bei einem längeren Krankenstand, was i net, bei einer Kur oder im Krankenhaus, ein Krankenhausaufenthalt oder überhaupt der Krankenstand ist immer ein muss, ja.

I: das ist kein Problem?

B: Na.

B: Ja, und dann sind wir natürlich an der Grenze und haben wenig Möglichkeit, einen gescheiten Arbeitsplatz zu finden, der halbwegs gut bezahlt ist, also, ich fühl mich schon halbwegs gut bezahlt, ich mein, natürlich könnt's immer noch besser sein, das ist keine Frage aber für die diese Region ist es sehr gut bezahlt und das schätz ich natürlich schon sehr. Dann schätz ich noch, dass ich nur 3 km zu meinen Wohnort hab. Also ich möchte nicht in Wien wohnen, das wär mir einfach zuwider. Ich bin eben in 5 Minuten auf meinen Arbeitsplatz, also was will man mehr oder?

I: Ja. Verstehe ich das richtig, sie sind dann von Wien weg gegangen nach X, das war aber nicht ihr ursprünglicher Heimatort oder?

B: nein, nein, ich komme schon immer aus der Gegend. Hab immer schon meinen Wohnort hier gehabt.

I: Aha, verstehe.

B: aber das machen ja alle, mein Mann, meine Kinder, die ganzen Freunde und so fast alle die pendeln.

I: nach Wien?

B: mhm, aber das dauert halt schon seine Zeit. Das ist mühsam, ja, da verbringt man wirklich Stunden im Zug.

I: Dann wollte ich sie noch ein bisschen zu den MitarbeiterInnen befragen, mit denen sie zusammenarbeiten. Sie haben schon etwas von den KollegInnen erzählt, mit

wem arbeiten sie denn jetzt zusammen, also ich meine im Seniorenwohnbereich, den habe ich mir ja auch anschauen dürfen?

B: Ich arbeite mit einigen PflegehelferInnen zusammen, also die die Pflegeausbildung haben. Dann welche mit Behindertenausbildung, jaa. Manche sind auch im Lernen, also manche fangen mit dem Pädagogen jetzt an. Meine unmittelbare Kollegin ist eben eine Kindergärtnerin, eine gelernte. Wie die vor Jahren, also die könnte mein Kind sein, wie sie vor Jahren hier zu arbeiten begonnen hat hab ich mir gedacht, jetzt sind schon alle narrisch geworden, die bringen eine Kindergärtnerin hier her in die Seniorengruppe. Wirklich, hab ich mir wirklich gedacht. Ich sage ich hatte, denn das hat sich sofort wieder beruhigt, ich arbeite mit ihr, ich muss sagen, ich habe noch n i e mit jemand so gut zusammengearbeitet wie mit ihr. Ich muss sagen, wir sind auf einer Wellenlänge. Sie sieht alles, sie hilft und unterstützt mich, wo es geht, ja. Sie greift überall zu, sie packt überall an, es gibt n i c h t s was ma, wo sie mir nicht hilft. Das macht das Ganze noch schöner.

I: Das heißt, sie sind jetzt immer gemeinsam im Dienst?

B: Wir sind jetzt immer gemeinsam im Dienst, wir sind immer zwei 40 Stunden Kräfte, die Tagbetreuung machen. Wir haben zwar noch eine Kollegin, Teilzeit, aber die ist momentan im Krankenstand. Das heißt, wir haben eigentlich am Tag 2 ½ Betreuer, ahm, was wir sehr, sehr brauchen. Die Arbeit wird immer mehr, es wird immer anstrengender, aber wenn wir alle da sind ist es vollkommen in Ordnung.

I: Anstrengend wegen der Pflege?

B: ja, ja, oder wenn einer im Urlaub ist ja, das macht das ganze dann ein bisschen schwierig.

I: Inwiefern schwierig?

B: Ja, das ist nicht dasselbe. Man ist so aufeinander eingespielt, das, das ist dann doch ein Notbetrieb.

I: Wegen dem Absprechen?

B: Ja, oder wegen der Bewohner, ich mein, das macht es dann halt schwierig. Aber so ist es, es hat jeder 5 Wochen Urlaub im Jahr, und, die muss man ganz einfach überbrücken.

I: Wie ist das mit den Bewohnern, wenn eine andere BetreuerIn in die Gruppe kommt?

B: das bringt einfach Unruhe, total, ja. Und bei behinderten Menschen natürlich mehr. Also wenn man im Altenbereich arbeitet, dann stellen die sich wahrscheinlich schneller ein, oder sie sind, ähh, zufriedener oder sie sind geduldiger, im Pflegeheim R. Aber bei uns, die Betreuten sind ganz anders, das bringt totale Unruhe in ihre Gruppe, wenn jemand neuer, das braucht oft Tage, bis sich das gelegt hat. Dann ist die Vertretung oft schon wieder vorbei.

I: ist das belastend?

B: Auf jeden Fall, ja. Es ist jeder Zivi, der neu anfängt, des braucht sei Zeit. Und natürlich die Kollegen, die wieder aufhören, viele.

I: Hier im Haus?

B: Ja, hier im Haus. Also so viele Menschen, die hier schon weggegangen sind, seit ich hier arbeite. Ich hab ein sehr schlechtes Namensgedächtnis, aber es sind sicher schon ein paar Hundert.

I: Für die hat es nicht gepasst?

B: ja, für jeden ist das nicht das Richtige. Oft kommen sie schon nach ein paar Wochen darauf, andere erste nach ein paar Jahre.

I: Aber sie kriegen immer wieder Personal nach?

B: Mhm, viele Junge haben bei uns begonnen in letzter Zeit, die Behindertenpädagogen machen. Das ist eine Ausbildung von drei Jahren und das ist momentan.

I: *Da gibt es ja auch Broschüren, die ich in der Zentrale gesehen habe. Über Ausbildungen und Schulen und was man sich anrechnen lassen kann. Da gibt es ja auch relativ neue Berufe.*

B: Mhm, ja und die Zivildienstler, z.B. der X z.B., der war ja auch Zivildienstler. Und die kommen dann darauf, das ist der Beruf, der ihnen Spaß macht und die bleiben dann. Im Haus gibt es s e h r viele Zivildienstler, die geblieben sind.

I: *Gibt es bei Ihnen im Bereich eigentlich auch ehrenamtliche MitarbeiterInnen?*

B: Mhm, ja bei den Besuchsdiensten. Da kommt im Moment schon jemand zu einem Klienten, aber da wird sich über kurz oder lang auch erübrigen und sie wird auch für ihre Stunden bezahlt werden. In dem Haus habe wir keine ehrenamtlichen Besuchsdienst, außer dem einen von dem ich gesprochen hab. Im Pensionistenheim im R., wo ich selber im ehrenamtlichen Besuchsdienst bin, der gib`ts das sehr wohl, aber bei uns im Haus nicht. Also, vor einem halben Jahr oder Jahr da wollten sie über die Diözese, oder nein, über den X vom Bildungswerk, kennen sie den?

I: *nein, leider..*

B: Da wollten sie ganz einfach Besuchertage einführen, also da sind so ehrenamtliche Mitarbeiter geworben worden, aber ich glaub des ist, des war net sehr überragend. Ich denk man hat noch immer Vorbehalte, wenn man als Laie von draußen kommt in diese, das ist auch der Grund, warum es fast nicht gelingen kann.

I: *Wegen der Ansprüche?*

B: genau. Man sollt die Bewohner ja auch fördern, vor allem bei den Jungen, bei denen ist das Fördern wichtig. Bei unseren Alten, da ist es wichtig, das zu erhalten, was noch geht. Und das Wichtigste ist natürlich Ruhe und dass sie einen schönen Tag erleben. Also, aber fördern geht im Alter nimma mehr.

I: *Sie bieten aber schon ein großes Freizeitangebot?*

B: Natürlich, Beschäftigung, individuelle Beschäftigung, so wie sie jeder braucht und jeder will, net. Aber es ist immer schwieriger, also es ist schon so, dass es mit dem Alter immer schwieriger wird, weil meistens viel Pflege dazu kommt.

I: *Mhm,*

B: Und das kann von heute auf morgen gehen. Also wir habe momentan einen Klienten, der ist so schwierig und vor 14 Tagen war er noch wie du und ich.

I: *Mir ist aufgefallen, dass die KlientInnen im Seniorenbereich noch relativ jung wirken.*

B: Mhm, ja, dass sind sie auch zum Teil, also es gibt schon einige die 74 schon sind, aber der Großteil ist um die 50 und mit 50 ist man noch nicht wirklich alt, net. Und ja, eine wirklich körperliche Anstrengung, dass sie verlebt wären haben sie ja alle miteinander nicht gehabt, so schauen sie noch recht jugendlich aus. Aber zu Teil sind sie mit 50 schon sehr alt, ja, sie nehmen viele Medikamente, die sich sicherlich auch auf den Organismus auswirken, ja. Und von der Hilflosigkeit möchte ich ja gar nicht sprechen.

I: *Das Haus bietet aber dafür einiges, oder?*

B: ja, wir leben in einem L u x u s im Haus jetzt, ja, die Leute haben früher in 6 und 8 Bettzimmer geschlafen, dass muss man sich heute einmal vorstellen können, ja. Und viele haben auch eine schwierige Umstellung gehabt, es gibt bei uns noch immer einen, der hat Angst in der Nacht, dem muss man das Licht brennen lassen und die Türe offen. Der mag alleine gar nicht sein, obwohl Einzelzimmer wichtig sind, und jeder hat so seinen privaten Raum, ja.

I: *Die Anlage ist ja sehr schön, so riesig und auch grün.*

B: Ja, es ist auch sehr schön, dass wir unser Schwimmbad behalten haben dürfen, vor 2 Jahren war ja die Frage, weil es zuviel kostet alles, es aufzulassen. Aber Gott sei Dank, da haben wir uns alle zusammen getan und gute Briefe geschrieben und da hat sich die Frau X (BL) das überlegt. Das hat sicher Millionen gekostet, des wieder total herzurichten, des hat sich aber, für das ganze Haus war das die beste Lösung. Ja, das war dann eine Möglichkeit, da haben wir uns sehr wohl müssen dagegen stellen, weil, wenn wir uns wahrscheinlich net gerührt hätten wär wahrscheinlich nichts daraus geworden.

I: Da haben alle Kollegen zusammen geholfen?

B: Ja, wir waren alle sehr erschüttert. Was soll ich sagen, dieses Bad ist ja entstanden zu einer Zeit, wo in R. sehr wohl die Schwierigkeit war, geistig behinderte Menschen zu integrieren, ja. Und wir haben ja nur die Möglichkeit gehabt, dass wir ins normale Freibad mit ihnen gehen und da sind wir von der Bevölkerung gar nicht angenommen worden. Net, es natürlich viele geistig behinderte Menschen einen Körper, der nicht so ansehnlich ist, von der Bewegung und von Spastik, und natürlich in der Badehose schaut alles natürlich noch schlimmer aus, als wenn man a Gewand anhat, net. Und, da haben wir **w i r k l i c h** sehr gelitten. Des, daraus ist ja dann das Bad entstanden und, ja.

I: Das wurde dann genützt?

B: die Jungen ja, die Alten net, für unsere Alten, da sind vielleicht zwei von 12, die gerne hinein gehen. Na ja, die haben ja wie sie Kinder waren auch nicht gelernt und was das Hänschen nicht lernt, lernt der Hans nimmer mehr.

I: Jetzt hätte ich noch eine konkrete Frage zur Mitarbeitermotivation. Vom Verein habe ich mitbekommen, dass man sich bemüht, die MitarbeiterInnen zu unterstützen. Welche Maßnahmen sehen sie persönlich, die die Führungspersonen im Haus setzten, um die Mitarbeiter zu motivieren oder auch zu unterstützen? Also Maßnahmen oder Möglichkeiten, die ihnen bei ihrer Arbeit helfen?

B: Also, da finde ich die Größe vom Haus einmal sehr wichtig. Wenn ich in so einem großen Haus arbeite, habe ich ganz andere Möglichkeiten, als wenn ich in einer kleinen Wohngruppe, irgendwo in der Pampa bin. Ich hab in diesem Haus Krankenschwester, Ärzte, die wöchentlich ins Haus kommen. Das ist natürlich eine riesige Hilfe, wenn ich nicht so mobile PatientInnen habe. Nur zu den Fachärzten, da muss man hinfahren. Wir haben stationäre Psychiater und Physiotherapeuten, also man kann sofort eingreifen, wenn es irgend eine Kleinigkeit gibt, unter 10 Minuten oder einer viertel Stunde kann man sich Hilfe organisieren, dass ist schon sehr viel Wert. Man hat ständig die Sicherheit im Rücken, wenn irgendetwas passiert ist der Herr. Z. (Hausleiter) da, sind die Stationsleiter da, man hat alle möglichen Therapieangebote, dass ist total toll. Cranis- Therapie kann man machen, es ist Motorpädagogik, eine Lehrerin haben wir da, die nachschulische Betreuung macht, eine Pastoralassistentin, die für die Religion zuständig ist. Also, es wird fast alles abgedeckt, was einem als Mensch wichtig ist, an Werten und so. Helfen sie mir, ich glaube sie wollten eigentlich in eine andere Richtung?

I: nein, überhaupt nicht, mich interessiert, was sie als Mitarbeiterin wichtig empfinden.

B: Ja, die Ärzte, mhm.

I: Und wenn es einmal Konfliktsituationen gibt?

B: Ah so ja, genau, ja, also es gibt Supervision, wird rund ums ganze Jahr angeboten vom Chef, also es gibt Listen, da können wir uns was aussuchen. Es ist ja so zusagen auch verpflichtend, an solchen Sitzungen teilzunehmen. Wenn du als Person selber Schwierigkeiten hast, kannst du auch Einzelsupervision in Anspruch nehmen.

I: Und das bezahlt alles der Verein?

B: ja, da gibt's überhaupt nichts. Wir haben als Team haben wir einen Ausflug einmal im Jahr, das hat uns die X (päd. Leitung) angeboten. Das haben wir im Frühjahr schon einmal gemacht und letztes Jahr im Sommer, ja. Da sind wir in die Wachau gefahren, damit der Kontakt des Teams sich verbessert, ganz weg von der normalen Ding, also es gibt schon sehr wertvolle Sachen. Ja, dafür muss man halt auch ein bissl' ein positiver Mensch sein und auch etwas wollen. Wenn man sich natürlich dagegen wehrt, dann kann die beste Unterstützung vom Haus net helfen.

I: Mhm

B: Also wenn man den Job net positiv angeht, und selber natürlich auch will.

I: da scheint es wichtig, dass sie mit ihrer direkten Kollegin harmonieren.

B: das ist das Oberwichtigste. Ich könnte mir nicht wirklich vorstellen, mit einem Kollegen zu arbeiten, wo ich mir denke, na wie der arbeitet. Es gibt , wenn ich mir das genau überlege arbeite ich jetzt 24 oder 25 Jahre hier herinnen und ich geh jeden Tag mit Freude herein und es ist auf einmal 3 und jetzt is'schon halb zwei und ich hab eigentlich noch gar nicht viel getan. Es war immer irgendetwas anderes und um drei ist es schon wieder aus [*lacht laut*]. Das hört sich wahrscheinlich sehr paradox an aber ich geh **w i r k l i c h** täglich gern arbeiten.

I: nein, es muss schon etwas geben, damit man so lange am selben Ort bleibt.

B: Ich muss sagen, obwohl ich selber zwei gesunde Kinder habe und einen Mann, der bei der Eisenbahn ist und ein tolles Familienleben habe, aber trotzdem, die Arbeit ist mir sehr, sehr wichtig. Ich schau natürlich auch auf meine Freiräume, dass ich nicht in ein Burn- Out oder so hinein komme. Weil durch diese Arbeit, sehr viele Kollegen von mir sind betroffen, wirklich ganz schlimm betroffen und ich hab das täglich vor meinen Augen und ich danke wirklich Gott, dass ich nicht in diese Schiene gekommen bin und wünsch mir auch Ruhe.

I: Wie schaffen sie das?

B: Das ich mir viele Sachen gönne, die für einen anderen vielleicht nicht so ist. Ich fahr am Wochenende oft in die Therme, alleine. Ich mach Urlaub alleine, weil mein Mann will nicht nach Italien, ich mag Italien. Ich geh sehr viel im Wald walken, fast jeden Tag, ich geh auch zum Heurigen ein bissl, da ich arbeite ich noch ein bisschen nebenher. Ich mach Besuchsdienste im Altenheim. Ich hab leider keine Eltern mehr, da waren sehr pflegebedürftig und sind schon gestorben, aber seit dem die nicht mehr da sind, hab ich sehr viel Zeit. Meine Kinder sind selbständig, gehen schon arbeiten und die Kleine noch in die Schule, aber die sind so brav, die brauchen mich nicht wirklich.

I: Also, sie finden sich und nehmen sich auch Freiräume?

B: Auch die Auszeit, die man braucht vor allem. Am Freitag ist dann schon oft so, dass man braucht irgendwo draußen zu sein. Bis Sonntag gewinnst man Abstand wieder und am Montag legst wieder mit neuer Tatkraft los.

I: Aber sie kennen in dem Haus schon auch Fälle von Burnout-Syndormen unter den KollegInnen?

B: Vor allem weil so viele schon hier gearbeitet haben und dann sehr wohl krankheitshalber gekündigt haben oder sich ganz einfach um was anderes umgeschaut haben, ja. Es gibt sehr viele, die unter dem Burnout oder unter Depressionen leiden. Die natürlich auch momentan leiden und noch in der Arbeit sind und die sich das selber nicht bewusst sind oder depressiv sind. Es gibt auch schon viele bei denen ich es sehe, aber du kannst als Außenstehender nicht wirklich viel für sie tun, da muss einfach die Zeit ihren Lauf nehmen. Wie gesagt, dass gibt's aber auch im Bekanntenkreis oder Freundeskreis immer mehr, ich denk mir oft, entweder du hast Krebs oder Depression, viel mehr gibt's nicht. Es gibt keinen wirklich, der ganz gesund ist, die wenigsten.

I: Liegt das an den Belastungen?

B: Ja, wenn dann halt viele Faktoren zusammen wirken und man ist psychisch nicht so gut drauf. Es geht uns ja selber auch so, immer geht uns auch nicht so gut.

I: Sie schaffen diese ganzen Belastungen auch nach so vielen Jahren noch?

B: Aber wie gesagt, ich bin nicht die einzige, es gibt sehr viele lang gediente Mitarbeiter da bei uns herinnen. Eben der Grund, Grenze, wenig Arbeitsplätze, es gibt wenig Möglichkeiten und da schaut man sich an und für sich schon, oder da ist einem der Job mehr Wert vielleicht, als in Wien, wo ich an jeder Eck`n was kriegen könnte. Weil mit meiner Ausbildung bekomm ich jetzt überall einen Job, ich könnt in jeden Krankenhaus, in jeden Pflegeheim arbeiten.

I: Haben sie die Ausbildung neben der Berufstätigkeit getan?

B: ja, des hab ich berufsbegleitend gemacht, jetzt, und das war in Ordnung, ja. Also, ich hab, mein Chef hat mir alles bezahlt.

I: wegen der vielen Dienstjahre?

B: Na ja, na, so ist es net. Ihm war wichtig, dass wir diese Ausbildung machen. Es gibt schon ah viele Kollegen, die Ausbildung machen möchten, aber wenn das für den X. (Heimleiter) nicht wichtig ist, zahlt er natürlich nicht.

I: das ist ja auch teuer; das ist für mich sehr interessant weil mir in der Zentrale der Bildungskatalog gezeigt wurde und darauf hingewiesen wurde, dass es ihnen wichtig ist, dass das Personal eine Ausbildung hat.

B: Natürlich, für die Klienten.

I: Ich hab auch gehört, dass sie Genehmigung dieser Ausbildungen an den Leitungen vor Ort liegt. Sie persönlich sehen diese Möglichkeit als Gewinn?

B: Na nur, net nur dass ich jetzt eigentlich flexibel bin und nicht nur hier arbeiten muss, was ich ja momentan net vorhabe wahrzunehmen, sondern auch vom Wissen her alleine. Ich weiß ja jetzt viel mehr und weiß mit alten Menschen ganz anders umzugehen, net, als ich hätte diese Ausbildung gar nicht gehabt. Und ich bin auch immer bereit, mich weiter auszubilden, ja, jedes Seminar für das wir uns anmelden, ich hab noch n i e eine Abmeldung bekommen, einen negativen Bescheid vom Chef, nie. Also ich mach sicher im Jahr, wenn ich jetzt also Zeit habe, es ist ja alle halben Jahre irgendein Seminar und das war immer in Ordnung. Es gibt sehr viele Kollegen, die das auch nicht wahr nehmen, aber die gibt`s überall, es gibt solche und solche. Manche glauben sie brauchen des net, ja, weiß ich nicht. Also ich weiß nicht was sein muss, dass ich das nicht wahrnehm.

I: Daher hat sie der Herr X. auch für das Interview ausgesucht, als positives Beispiel?

B: Wahrscheinlich.

I: Wie ich das letzte mal da war, haben sie in einem anderen Haus einen Vortrag über den Umgang mit Sterbenden gehalten. Sehen Sie das als Wertschätzung?

B: Ja, das denk ich schon und das ist mir auch wichtig. Ja, freut mich natürlich auch sehr. Aber das ist natürlich, wegen dem mach ich auch meine Arbeit net anders, ja.

I: Mmh

B: (schaut auf die Uhr)

I: Ja, damit möchte ich mich auch für das Interview bedanken, von meiner Seite aus wäre es das mit den Fragen, außer sie hätten vielleicht noch etwas, was sie mir gerne von ihrer Arbeit erzählen möchten?

B: Also, ich hab mir vor Jahren für den Seniorenbereich entschieden und ich hab nicht wirklich gewusst, auf was ich mich da wirklich einlass`. Und im Tageszentrum war ich in einer Gruppe, und es hat mir dort wirklich total gut gefallen und auch die Kollegen, des war, die Entscheidung ist mir s o schwer gefallen, da rüber zum Gehen. Weil, erstens ist das alles wieder ein Wohnbereich, ja, und es ist ja viel mehr mit Pflege und mit viel mehr Arbeit zumeist, und es hat sich aber jetzt heraus gestellt,

dass es die richtige Entscheidung war, vor allem mit so einer Kollegin, von der ich vorher geredet habe und es ist schon toll, das es so alles geworden ist, wie ich mir das vorgestellt hab. Ich könnt mir gar nicht vorstellen, etwas anderes zu machen.

I: und sonst, hätten sie auch die Möglichkeit gehabt, wieder zurück zu wechseln?

B: na des schon, denk ich mir. Also, wenn ich heute zum Herrn X. gehe und ich sage, ich kann das nicht mehr machen und ich möchte was anderes tun, also, ich mein, es geht sicher nicht alle von heute auf morgen, aber du hast sicher als Mitarbeiter da herinnen sicher die Möglichkeit, dass du dich auch hausintern versetzten lässt, auf jeden Fall. Zur Zeit werden gerade in der Außenbetreuung, wird gerade ein Betreuer gesucht, mit 40 Stunden, das würde mich z.B. auch sehr interessieren, das wäre a u c h ganz toll, ja. Oder ich weiß nicht, in verschiedensten Gebieten, also es gibt überall einen Wechsel, also ich denk, du musst heute nicht in einer Gruppe sein und dort versauern, wenn es dir nicht gefällt, auf keinen Fall. Es gib ja viel vom Verein in X. und Umgebung, es gibt in Y., du kannst nach Y. wechseln oder in Z., dort gibt's auch ein Wohnheim, du hast in H. ein großes Haus.

I: Ich hab heute zufällig das Büro für die Nachbetreuung in X. gesehen.

B: genau, ja, ja, in interessanter Job, die Leute sind ja selbstständig, die haben alle draußen einen Job und werden betreut t e i l w e i s e , weniger manche mehr, des ist.

I: Ein Herausforderung?

B: Na total, na total, ja.

I: Das heißt, sie haben noch einiges vor?

B: Nein, nein, nein, also ich denk`, na, ich werd` schon dort bleiben, wo ich jetzt bin. Also, da müsste schon etwas Gravierendes passieren, dass ich von meiner Seniorengruppe gehe, weil ich hab momentan eine Dienstzeit, so wie aus dem Bilderbuch, also ich arbeite von 7 bis 15 Uhr und, das ist ja ein Traum, bitte wo kannst du denn das?

I: So haben sie den Nachmittag noch?

B: Voll, voll. Dann haben wir ja noch so eine tolle Arbeitsmedizinerin, haben sie das schon, nein, das hab ich auch noch nicht erzählt?

I: Nein

B: Das bietet das Haus ja auch an, eine tolle Arbeitsmedizinerin, die bietet ja Walk, Walkkurse an und Erste-Hilfe haben wir ja jetzt erst gehabt, dass jeder gefestigt ist, einfach bei der Wiederbelebung und so, also, wir haben schon einen tollen, tollen Rahmen und eine Struktur im Haus und da kann jeder Mitarbeiter dort hingehen. Die ganzen Grippeimpfungen oder die ganzen Zeckenimpfungen, des zahlt eigentlich alles das Haus. Ich mein, das ist s c h o n toll. Es gibt so viele positive Sachen, ich hab sicher noch die Hälfte vergessen, was noch gemacht wird, das ganze Jahr.

I: Und die Leute nehmen das auch in Anspruch?

B: Ja, es gibt nicht so viele, die das in Anspruch nehmen, aber ich denke, es werden immer mehr werden, ja. Das ist halt wie alles, es gehört ganz einfach, ja immer wieder erwähnt und i r g e n d w a n n kommen die Leute dann schon darauf.

I: haben sie da auch ein bisschen eine Vorbildfunktion?

B: Nicht wirklich, aber ich arbeite als Sicherheitsvertrauensperson noch in dem ganzen Betrieb und da, ja, da hab ich viel mehr Kontakt zum Betriebsrat und so. Betriebsrat, das ist auch ein Punkt, der ein total großer Punkt ist bei uns, der Hilfe stellt. Ahm, wir haben selber im Haus zwei Betriebsräte, die für den ganzen Bezirk fungieren und das ist ja, da hast ein Problem da brauchst nur anrufen und schon ist er da, der Betriebsrat. Einmal im Jahr fahren wir auch auf einen Betriebsausflug.

I: Da habe ich draußen einen Zettel gelesen, dass das Schifahren mit dem Betriebsrat abgesagt wurde.

B: ja, da sind alle ganz traurig, die Schifahrer, ich fahr ja nicht Schi. Beim Betriebsausflug fahr ich auch jedes Jahr mit, werden aber auch leider immer weniger, was ich sehr schade finde, dabei könnten ja alle mitfahren, alle Mitarbeiter. Es fahren viele natürlich nicht mit, aber bitte, jeder wie er meint. Es wird ja alles bezahlt, net. Das ist wirklich ein Tag für Erholung und vor allem zum Mitarbeiter kennen lernen.

I: Mhh

B: Ja, das ist schon super beim Verein. Ja, und dann kriegen wir ja auch noch eine eigene Kinderbeihilfe vom Verein. Jede Angestellte hat die Möglichkeit, dass er eine eigene Kinderbeihilfe bekommt, ich glaube, das sind € 50,-- pro Kind was man hat, das zahlt dir eigentlich sonst keine Firma, das ist auch ein Höhepunkt.

I: Aha, das habe ich bis jetzt noch nicht gehört.

Ja, dann gibt eine Verein interne Zeitung, die wird von der Post zugestellt und da stehen dann auch immer alle Neuigkeiten drinnen. Da gibt's ja auch Versicherungen, die unter besonders tollen, ah, Versicherungen anbieten. Da hab ich erst vor einem halben Jahr eine Lebensversicherung abgeschlossen, die wird mir vom Gehalt wird man da €25,--abgezogen. Das ist ja l ä c h e r l i c h , das spürt man ja gar nicht, die Jahr vergehen und du hast was auf der Seite.

I: Also, der Verein bemüht sich da für seine MitarbeiterInnen?

B: Ich denke schon, ja.

I: Und zur Zentrale nach Wien, haben sie da als MitarbeiterIn auch Kontakt, ich habe z.B. vom Tag der offenen Tür für alle neuen MitarbeiterInnen gehört?

B: nein, nicht wirklich viel. Ich meine, die Fr. X. kommt natürlich schon, ich weiß nicht wie oft im Jahr ins Haus und da kannst du dich schon anmelden, also du hast als Mitarbeiter sehr wohl die Möglichkeit, dass du einen Termin bei ihr nimmst, aber ich sehe da gar keine Veranlassung. Da müsste schon irgendetwas passieren oder irgendetwas sein, ja.

I: Liegt das daran, das die Hausleitung eh immer da ist ?

B: Ja, z.B. wie der Herr X. gestorben ist, sie haben den nächsten Tag ja erlebt, da wir ich am Tag vorher da, da haben sie mich angerufen, weil die Kollegin ja alleine war, in dieser Situation und das war ja ein großes Hallo, und dadurch, dass ich ja nur ein paar Kilometer habe, bin ich ja gleich immer da und für so Sterbefälle ich ja, wie soll ich sagen, die Richtige, was wollte ich da eigentlich sagen. Ja, und da war er, also innerhalb von einer dreiviertel Stunde war er dann da, da ist der von Klosterneuburg hierher gefahren. Wenn ich denke, das zeigt eben auch von einer Wichtigkeit, der Chef, nach sicher ist ein Sterbefall nicht etwas alltägliches in dem Haus, aber wir haben im letzten halben Jahr vier gehabt, und da hätte er nicht müssen an einem Sonntag oder Samstag war das, so schnell da sein, es wäre auch ohne ihr gegangen. Aber er ist auf einmal da gewesen und das hat gezeigt, dass es ihm wichtig ist und ist auch allen Mitarbeitern beigestanden und hat das gleich mit dem, dem, na, der den Sarg holt, den Leichenbestatter hat er sich gleich organisiert und das hätte ja nicht sein müssen. Da hat mir eigentlich schon sehr gefallen, dass er das gemacht hat.

I: Der Chef ist also wichtig für sie?

B: Ja, er ist eigentlich unser Ansprechpartner

I: Und die Frau. X, die hat ja glaube ich die pädagogische Leitung. Wird das so getrennt im Haus?

B: Also das vermischt sich schon, ja. Sicher hat jeder seinen Bereich, ich denk, die X ist das Beste, was uns hat passieren können. Die war ja glaub ich Psychologin, als das war sie vor Jahren einmal bei uns angestellt, ich kann mich gar nicht mehr genau erinnern, das ist schon ewig her. Und auch damals war sie schon besonders

einfühlsam oder nett zu allen, und jetzt wo sie pädagogische Leiterin ist, also sie hat immer ein offenes Ohr und sie ist s o angenehm, so ruhig, so ja, sie ist die Ruhe selbst. Wenn sie eigentlich in die Gruppe kommt ist sie immer unterstützend da, sie ist ein ganz besonderer Mensch. Wenn ich mir andere pädagogische Leitungen anschau bin ich froh, dass wir sie haben.

I: Ihre Funktion ist, dass sie die MitarbeiterInnen unterstützt?

B: So ist es.

I: Also nicht für die KlientInnen?

B: Na, na na, sie ist auch für beides. Sie ist dazu da, dass wir richtig arbeiten, damit es den Bewohnern gut geht. Also alles wirklich, was in die pädagogische Schiene fällt, auf keinen Fall nur für uns. Ich glaube, sie ist in erster Linie für die Bewohner da.

I: Aha, ich verstehe, sie unterstützt sie dabei, die BewohnerInnen gut zu betreuen. Wie gesagt, ich habe schon einiges von ihr gehört, sie aber noch nicht persönlich kennen gelernt.

B: Schade, dass sie sie nicht kennengelernt haben. Sie war ja vor drei Jahren in Karenz, da hat ein Baby bekommen und das ist ja ziemlich krank und da war sie sehr lange zu Hause deswegen, und, sie ist und schon s e h r abgegangen, du hast schon im ganzen Haus gemerkt, wie sie fehlt, eben bei schwierigen Situationen, weil sie eben doch mehr nur für die schwierigen Situationen eben da ist.

I: Ja, dann habe ich noch gesehen, dass es eben noch Psychologinnen, eine Physiotherapeuten und auch eine religiöse Betreuerin im Haus gibt, die ich auch persönlich kennen gelernt habe..

B: Ja, das war natürlich extrem, wie sie das letzte mal da waren, an einem normalen Tag tut sich natürlich nicht so viel, da kommt nicht jeder, net.

I: ja, vielen Dank, jetzt haben sie mir noch viele Dinge erzählt, auch Sachen, die ich überhaupt noch nicht gehört habe, wie z.B. vom Betriebsrat.

B: Ja, na ja, der Betriebsrat, am meisten ist es ja bei der Umstrukturierung, wo viele Mitarbeiter ihm gebraucht haben. Wir haben ja vorher eine Küche gehabt, dann ist die Küche weg gekommen, die Mitarbeiter wurden alle aufgeteilt und da ist der Betriebsrat schon sehr gefragt gewesen. Des war eben, das war diese, das hat schon viele Ängste geschürt, diese Veränderungen.

I: Das ist ja verständlich.

B: Es gibt ja Mitarbeiter, die schon seit zwanzig Jahren da sind, und noch immer keinen Fachbetreuer haben, wo ja jetzt schon sehr darauf geschaut wird, dass die das nachholen, aber eine so große Freude haben die natürlich nicht, das kann man sich eh vorstellen. Ich meine, ich persönlich hätte da Angst um meinen Job, wenn ich mich da dagegen wehre, aha ich möchts nicht, und ich muss ihnen ehrlich sagen, ich hab´ durch meiner Ausbildung sehr viele Praktika gemacht, und ich könnte mir n i r g e n d s vorstellen zu arbeiten, nirgends, na wirklich. Vielleicht noch in X. im Pflegeheim, da kenn ich den Chef gut wo ich mir denk, ok und dort auf der Pflegestation 3, von den Kollegen her auf der 3er Station. Kennen sie den Chef von dort?

I: Nein, ich kenne nur die Zuständige für den ehrenamtlichen Besuchsdienst..

B: Das gibt ja gar keine Jungen, das machen ja nur ältere Leute, die ehrenamtlich arbeiten. Die X schaut da auch sehr drauf, dass wir ehrenamtlichen gut betreut sind, dass ist schon sehr wichtig.

Die Befragte erzählt dann noch von ihren Erfahrungen als ehrenamtliche Mitarbeiterin im Pflegeheim X. bevor wir das Interview beenden.

7.3.1 Kodeliste zum Interview 3

Kodeliste- Interview 3
Zeilen 5- 18
Weg zum Job Hat sich ergeben Hineingewachsen Ausbildung nachgeholt Wenig Möglichkeiten Nichts anderes vorstellen Hineinpassen Langjährige Mitarbeiterin Für Karenz unterbrochen
Zeilen 19-29
Alle Stationen durchgemacht Rotation im Haus Den Bedürfnissen nach Offenes Ohr Privates in der Arbeit „Hände die einem helfen“ Immer Freiwillige Viele Freunde am Arbeitsplatz Wenn nicht Chef unterstützt, dann KollegInnen Menschlichkeit Zielgemeinschaft Unterstützung Teamwork Entgegen kommen Unterstützung bei Krankheit Spielraum
Zeilen 34- 50
Realität des Arbeitsmarktes Grenzgebiet Kompromisse Bezahlung ist halbwegs Nähe zum Wohnort ist praktisch Viele müssen pendeln
Zeilen 56- 74
Verschiedenen Berufsgruppen in einem Bereich Vorurteile Manche machen nebenbei Ausbildung Altersunterschied unter KollegInnen Gute Zusammenarbeit Auf einer Wellenlänge sein Wortlose Unterstützung Teilen Eine fixe Kollegin Vollzeit und Teilzeitkräfte Personalstand in Normalzeit o.k. Arbeit wird immer anstrengender Arbeiten am Limit

Zeilen 75- 90
Personalausfall ist schwierig Zusammengespieltes Team Notbetrieb Urlaube überbrücken Skepsis von Seiten der KlientInnen Unruhe Angst Schwieriges Klientel Umstellung fällt schwer Belastend Schwierigen Seiten der Arbeit
Zeilen 90- 115
Hohe Fluktuation bei MitarbeiterInnen Auf Menschen einstellen Loyalität Belastender Job nicht das Richtige Viele Junge beginnen Ausbildung zum Behindertenpädagogen Neue Generation Interessieren sich dafür Viele Zivildienstler Systemerhalt Finden Sinn darinnen Einstieg ins Berufsfeld durch Zivildienst
Zeilen 116- 129
Ehrenamt als Besuchsdienst Umstellung auf Bezahlung Mangelnde Bereitschaft zum Ehrenamt Erfolglose Rekrutierung Vorbehalte gegenüber Behinderten
Zeilen 130- 150
Fördern geht bei jungen KlientInnen Pflegen bei Alten Erhalten was noch geht Fördern im Rahmen des Möglichen Individuelle Beschäftigung Hilflosigkeit der PatientInnen Altersstruktur Gesundheitszustand der KlientInnen
Zeilen 151- 159
Schwierige Umstellung für KlientInnen nach Umbau Veränderungen zum Guten für KlientInnen Betreuung in Richtung Individualität Privater Raum
Zeilen 160- 180
Teamgeist Verständnis Leitung-MitarbeiterInnen Entgegen kommen Kooperation

<p>Mehrkosten zum Wohle der KlientInnen Gehör schenken von Seiten des Vereins Wert legen auf Meinung der MitarbeiterInnen Engagement der MitarbeiterInnen für KlientInnen Mehraufwand</p>
<p>Zeilen 170- 188</p>
<p>Teamgeist Gemeinsames Ziel Schwierige Integration in Ort Leiden unter Ausgrenzung Strategien dagegen Nutzung mancher Einrichtungen vom Alter abhängig</p>
<p>Zeilen 189- 224</p>
<p>Größe des Hauses positiv Ärztliche Versorgung gut Effiziente Strukturen MitarbeiterInnen werden unterstützt Professionelle Hilfestellung Professionelle Betreuung der KlientInnen vor Ort Schnelle Hilfe in Krisensituationen Sicherheit im Rücken Anwesendheit und Teilnahme der Leitung Therapieangebote Alle Bedürfnisse befriedigen wollen Wohlbefinden der KlientInnen steht im Vordergrund Sinnfindung für KlientInnen ist das Ziel der MitarbeiterInnen Vielfalt wird reflektiert Gruppensupervision verpflichtend Druck/ Stress Regulierung Teambildung Einander näher kommen Förderung durch Leitung</p>
<p>Zeilen 224- 265</p>
<p>Harmonie Gegenseitige Wertschätzung Freude an der Arbeit Sich Wohl fühlen Hohe Motivation Freiräume nehmen gegen Burn-Out Viele KollegInnen schlimm betroffen Privater Ausgleich ist wichtig Ängste Druck im Hintergrund Bedürfnis nach Ausgleich Auszeit ist wichtig Viele Kündigungen sind krankheitsbedingt Burnout Depressionen Gefahren des Jobs mentale Belastung</p>
<p>Zeilen 266- 276</p>

<p>Viele lang gediente Mitarbeiterinnen Grenzregion Limitierte Arbeitsplätze Job mehr Wert Wichtigkeit der Ausbildung Ungebundenheit Motivation durch begrenzte Arbeitsmöglichkeiten</p>
<p>Zeilen 277- 310</p> <p>Berufsbegleitende Ausbildung Chef zahlt Ausbildung MitarbeiterInnen fördern Ausbildung zu Gunsten der KlientInnen Flexibilität der Ausbildung Werkzeug Anders mit PatientInnen umgehen können Offen für Weiterbildung Halbjährlich Seminare Viele KollegInnen nehmen Weiterbildungsangebot nicht wahr Glauben sie nicht zu brauchen Dankbar sein Persönliche Bereicherung neue Perspektiven Positive Motivation durch Anerkennung der Leitungen</p>
<p>Zeilen 311- 360</p> <p>Zufriedenheit Sinn empfinden Gute Arbeitsbeziehung als Motivation Flexibilität Spielraum Bequeme Arbeitszeit Bereicherung Serviceleistung Loyalität Verschiede Arten von MitarbeiterInnen Nicht alle nehmen Serviceleistungen in Anspruch</p>
<p>Zeilen 360- 385</p> <p>Sicherheitsvertrauensperson Betriebsrat Betriebsausflug Hilfe Ist immer gleich zur Stelle Distanz zu anderen MitarbeiterInnen halten Abgrenzung Arbeit/Private Erholung Finanzieller Bonus Geld als Motivationsfaktor Wertschätzung Extra Vergünstigungen</p>
<p>Zeilen 390- 395</p> <p>MitarbeiterInnen haben wenig Kontakt zur Zentrale Bereichsleiterin kommt regelmäßig ins Haus Gespräch MitarbeiterInnen/ Bereichleitung nach Terminvereinbarung</p>

Keine Veranlassung
Zeilen 396- 410
Sterbefall ungewöhnlich Vorbild des Vorgesetzten Anteilnahme MitarbeiterInnen und Leitung Zusammenarbeit Teamgeist Verbundenheit Persönliches Engagement Anerkennung der Leistung der Leitung
Zeilen 411- 417
Aus den Augen aus dem Sinn Autonomie Selbständigkeit Unabhängigkeit
Zeilen 418- 449
Anerkennung an Führung Dankbarkeit Ruhe ausstrahlen Unerstützung geben Leiten Einfühlsam sein Menschlichkeit Professionalität Praktische Fähigkeiten Gute Führung motiviert Verbundenheit Verpflichtung
Zeilen 450- 456
Umbau Änderungen Instabilität Angst Betriebsrat gefordert Forderungen von Seiten des Hauses Zielsetzung Ausbildung vorgeschrieben Spannungsfeld Angst um den Job

7.4 Beobachtungsprotokoll

Beobachtungsprotokoll vom Besuchstag in der Einrichtung

Treffen im Büro

Wie vereinbart, treffe ich DS in ihrem Büro. Im Raum befinden sich zwei aneinander geschobenen Schreibtische mit Computern und Aktenschränken. Der Raum geht auf der rechten Seite nach hinten, wo man ein Waschbecken (mit Seifen- und Desinfektionsmittelpender), einen Kühlschrank und an der gegenüberliegenden Wand einen Untersuchungstisch erkennen kann. Sie zeigt mir die Garderobe zum Ablegen und bietet mir an, meine Tasche auch dort zu deponieren, da der Raum sowieso in ihrer Abwesenheit abgeschlossen wird. Dann telefoniert sie kurz mit einer Kollegin und sagt ihr, dass der Drucker schon wieder die ganzen Medikamentenlisten umsonst ausdruckt. Sie versucht den Drucken (unter telefonischer Anleitung der anderen MA) abzustellen, was letztendlich auch gelingt. Anschließend erzählt sie mir mit etwas aufgebrachter Stimme, dass am Wochenende ein Patient in der Wohneinheit 1 verstorben wäre und dass das alle noch mitnimmt. Sie selbst wäre noch am Wochenende vom Heimleiter darüber telefonisch informiert worden, weil er weiß, dass sie Todesfälle immer sehr berühren und er sie daher vorwarnen wollte. Zu mir gewandt meinte sie, dass sie kurz überlegt hätte, unseren heutigen Begleittag abzusagen aber sich aufgrund der Kurzfristigkeit anders entscheiden hätte. Sie wollte aber explizit darauf hinweisen, dass dies für sie selbst und alle Beteiligten der Wohneinheit 1 kein „normaler“ Tag sei, aber so sei eben das Leben. Ich pflichte ihr bei und sie nimmt einen Korb mit einigen medizinischen Geräten, den sie vor meinem Kommen vorbereitet hat, nimmt noch ihren Planer und Handy und wir machen uns auf den Weg. Im Stiegenhaus erklärt sie mir den folgenden Ablauf, der ihrer täglichen Routine entspricht. Ihr Arbeitsbereich beinhaltet die Wohneinheiten 1, 2 und 3, die Seniorenwohntrakt. Sie geht durch und versorgt die BewohnerInnen (z.B. wechselt sie Verbände, versorgt Wunden), macht all die Tätigkeiten, die den PflegehelferInnen untersagt sind. Weiters ist sie für die Pflegedoku und das Einschachteln der Medikamente zuständig. Für die anderen Wohnbereiche gibt es eine weitere DS, die auf gleicher hierarchischer Ebene wie sie steht, zu der sie aber nach eigenen Angaben kein gutes Verhältnis hat. Sie meint, das X einer anderen Generation von PflegerInnen angehört und sie deshalb des Öfteren Meinungsverschiedenheiten hätten, dass es aber erträglich sei, weil die Kollegin bald in Pension gehe und sowieso jede von ihnen eigenverantwortlich handeln kann. Der von ihr betreute Wohnbereich ist der so genannte Seniorenwohnbereich.

1. Wohneinheit

Raumbeschreibung

Die DS schließt die Tür auf und wir treten in einen Vorraum ein. Rechts befindet sich die Garderobe (voll mit Kleidungsstücken), linker Hand sehe ich eine geschlossene Tür, daneben kann man durch die geöffnete Tür einen Abstellraum (Körbe, Schachteln, Besen, etc.) erkennen. Geht man geradeaus weiter, kommt man in den Wohnbereich. Rechter Hand steht ein hellbraunes Holzregal (voll mit Büchern,

Blumentöpfen und Figuren), das als Raumteiler fungiert. Im linken Bereich stehen mehrere Tische mit Stühlen. Dahinter befindet sich im Durchlass die Küche (gelb/hellbraun). Die Wand zwischen Küche und Essbereich besteht aus einer Fensterfront, davor kann man eine Wiese erkennen. Im Inneren säumen Grünpflanzen die Fensterfront. Am Ende des Essbereichs beginnen die Zimmertüren der BewohnerInnen (neben den Türen gibt es ein Foto mit Namen). An der Wand hängt eine Collage aus Bildern *[gleiche Fotos wie bei Zimmertüren und vermutlich der BetreuerInnen, das die Fotos im Wohnraum aufgenommen wurden]*. Hinter dem Raumteiler befindet sich eine Ledersofagarnitur (2-3-3) mit einem großen Couchtisch in der Mitte. Zwischen dem 2er und 3er Sofa steht ein kleiner runder Tisch, auf dem ein Holzkreuz steht, daneben eine Vase mit Blumen und vor dem Kreuz ein Foto eines älteren Mannes. Vor dem Foto steht eine brennende Kerze. An der Sitzgruppe führt ein Gang zum hinteren Teil der Wohneinheit. Links befinden sich ein Bad und eine Toilette, rechts gibt es eine große Werkecke mit diversen Materialien. In der Ecke steht ein Holzbett mit buntem Bettzeug und einem gelben Himmel. An den Wänden hängen Collagen mit Fotos und abwechselnd Bilder. Die rechte Wand besteht wieder aus einer Glasfront, durch die man in den begrünten Innenhof sehen kann, in dem es 2 Holzbänke als Sitzgelegenheit gibt. Von der Werkecke aus gesehen nach links führt ein weiterer Gang mit Zimmern, einem Bad und einer Toilette. In den Zimmern gibt es als Grundausstattung ein Bett, ein Nachtkästchen, einen Kasten, einen kleinen Tisch mit Sessel und ein Regal. Ansonsten sind die Zimmer von den BewohnerInnen verschieden dekoriert (Bilder, Accessoires). Rechts von der Sofagruppe im vorderen Bereich gibt es ein Büro in dem ich von außen für einen Schreibtisch sehen kann und einen riesigen hellbraunen Kasten, der die rechte Wand fast vollständig ausfüllt.

KlientInnen

Die KlientInnen sind im Sitzbereich der Wohneinheit versammelt. Der Großteil versammelten der BewohnerInnen sind Männer (acht, 2 Frauen). Ein Mann (ganz in Weiß gekleidet) steht auf und geht auf uns zu. Er spricht (nicht verständlich) zur DS (kommt ganz nahe, die DS stoppt und weicht etwas zurück. Sie sagt „ja ich weiß, der Franz ist gestorben gell, sind sie traurig ja. Der Bewohner antwortet etwas. Da erhebt sich ein Mann vom Sofa und kommt auf uns zu, woraufhin der Bewohner in Weiß weg geht, der Mann spricht etwas undeutlich „Da ist der Franz, ist gestorben, der Alex is`auch schon g`storben“, während er auf den Tisch mit dem Foto und der brennenden Kerze zeigt. Plötzlich schaut er mich an und streckt mir seine Hand aus, die ich schüttle. Die DS ergreift das Wort und sagt laut, an alle BewohnerInnen auf den Sofasitzen gewandt meinen Namen und dass ich sie heute begleite. Der Mann der, noch immer meine Hand festhält fragt nochmals nach meinen Namen und ich nenne nur mehr meine Vornamen, den er mehrmals wiederholt. Die DS beobachtet die Szene und wendet sich dann an einen anderen Mann auf dem linken Sofa, der sie angesprochen hat und ihr seinen gestreckten Arm (den Ärmel hat er sich aufgestreckt) entgegenhält. Die DS nimmt das Blutdruckmessgerät aus dem Korb und misst dem Bewohner den Blutdruck. Dabei fragt sie ihn, ob er traurig ist, dass Franz gestorben ist. Ein anderer Bewohner, der auf dem 3-er Sofa sitzt, deutet mir mit der Hand, zu ihm zu kommen. Als ich zu ihm gehe, schüttelt er mir die Hand und fragt mich etwas, was ich nicht verstehe. Die DS schaut auf und sagt, „ wie sie heißt?“ ich schalte mich ein und sage „X, die DS schaut mich an und ich sage, „ja, X, das ist einfacher als Y“. Der Mann lächelt und drückt meine Hand fester. Da kommt der Mann, der vorhin auf das Foto des Verstorbenen gedeutet hat, stellt sich zu mir

und sagt wieder „Das ist der Franz, der is`g`storbn“. Dann zieht er mich am Arm und sagt „komm, mein Zimmer zeig`ich dir“. Die DS hat zugehört und nickt mir lächelnd zu. Ich folge dem Bewohner und lasse mir sein Zimmer zeigen, dass er mit Bildern und Kuscheltieren geschmückt hat. Er zeigt mir sein CD- Radiogerät, das er einschaltet und sagt „hab ich zu Weihnachten kriegt.“ Dann bringt er mich zur Wohngruppe zurück, wobei er mir am Weg auf die Toilette und das Bad aufmerksam macht. Als wir zurück sind, ist schreibt die DS etwas in eine Mappe, als jemand in die Gruppe kommt. Die DS stellt mir die Frau als die Wohnheimleiterin vor, als der Bewohner in Weiß uns unterbricht und die Wohnheimleiterin anspricht. Sie entschuldigt sich und wendet sich dem Bewohner zu, indem sie ihm am Arm hält. Der Mann deutet auf eine Zimmertür und zieht die die Frau mit sich dorthin, um auf das Foto zu zeigen (es ist das Foto des Verstorbenen). Die Hausleiterin schickt den Mann zur Sitzgruppe und geht ins Zimmer, in dem sich schon zwei weitere BetreuerInnen befinden. Die drei beginnen ein Gespräch. Mittlerweile ruft ein Mann bei der Sofagruppe immer „Hey“ ich drehe mich um und er winkt mich zu ihm. Er zeigt auf den Mann vis-a-vis und sagt „er muss lulu“. Ich frage daher den betreffenden Mann ob er zur Toilette muss und er sieht mich nur an. Dann stelle ich meine Frage an den Mann, der mir gewunken und dieser wiederholt. Ich schaue mich um sage „einen Moment, ich hole jemanden“. Da ich niemand vom Personal sehen kann (die DS höre ich im Büro sprechen), bleib ich stehen und schau mich um. Da sagt eine der beiden Frauen, die sich auf den Rollator vor sich stützt, „wer bist denn du?“ Ich gehe zu ihr, gebe ihr die Hand und stelle mich vor. Sie nimmt meine Hand uns sagt „hab ich Geburtstag am Freitag, da krieg ich eine Torte“. Dann ruft sie einen Namen und die Behindertenbetreuerin kommt und sagt laut: „ was ist H., Geburtstag hast, genau, am Freitag gell, weißt noch wie alt du wirst?“ Die Frau lacht und schüttelt den Kopf und sagt „nein, eine Torte.“ Die Betreuerin fragt:“ eine Torte, na dann werd`ma was backen, was magst den für eine, eine Dunkle Sachetorte oder?“. Die Frau entgegnet: „Mit Creme“, worauf die Betreuerin entgegnet.“ Aha, eine mit Creme, aber schon eine Sachertorte mich Creme?“ die Frau nickt und lächelt. Die DS kommt aus dem Büro und nimmt mich zur Seite. Sie zeigt mir die Mappe, in die sie vorhin eingeschrieben hat. Es geht um die Pflegedokumentation der Bewohnerinnen. Der kommt der Mann in weiß und zeigt auf das Handy der DS, dass er offensichtlich unbedingt haben möchte. Die DS sagt zu ihm, während sie auf seinen Gürtel zeigt. : „Nein, Herr X, dass ist mein Telefon, sie haben ihres hier am Gürtel. Das hier gehört mir, das können sie nicht haben. Aber wir telefonieren wieder einmal miteinander, gel.“ Der Mann bleibt nahe bei ihr stehen, daher drängt sie ihn ein bisschen weg und sagt. „So, Herr X, jetzt setzen sie sich aber zu den anderen.“ Zu mir gewandt sagt sie: “ Puh, das ist eine Stimmung heute wegen dem Verstorbenen, da sind alle ganz nervös und mir setzt das auch zu. In dem Moment betritt eine weitere Frau den Wohnbereich, die gleich auf mich zu kommt und die Hand entgegenstreckt. Sie wird mir als Religiöse Betreuerin des Heimes vorgestellt. Die DS spricht sie kurz an und meint, dass es gut ist, dass sie da sei, weil die BewohnerInnen sehr unruhig wegen des Todesfalles wären. Da kommt der Mann in Weiß wieder zu uns und fragt uns etwas. Die DS wiederholt:“ Was es heute zu Essen gibt, hm dort ist der Plan“ und zeigt in Richtung Küche. Ich biete an auf den Plan zu schauen, damit die DS noch mit der religiösen Betreuerin sprechen kann. Ich gehe in Richtung Küche, während mir der Bewohner folgt. Im Augenwinkel sehe ich, dass die Hausleitern sich noch immer mit der jungen Betreuerin im Zimmer des Verstorbenen unterhalten. In der Küche sehe ich ebenfalls einen Klienten, der gerade den Müll entsorgt und eine weitere Klientin wischt den Küchenboden (sie hat einen professionellen Putzwagen). Die beiden schauen mich interessiert an, während ich

ihnen zunicke. Da drängt mich der Bewohner, in den Plan vorzulesen. Als ich dies tue, kommt die junge Betreuerin aus dem Zimmer und geht zu uns und wiederholt das Menü nochmals für den Bewohner. Dann nimmt sie ihm am Arm und sagt: „kommen`s, Hr. X, die (Name der religiösen Betreuerin) ist da“. Die DS kommt zu mir und meint, dass es vorerst nichts mehr für sie zu tun gebe und wir jetzt in die nächste Etage gehen.

MitarbeiterInnen

Als ich mit der DS den Raum betrete, sehe ich eine ca. 30- 40 jährige große schwarzhaarige Frau, die auf der Seite der Couchgruppe beim Raumteiler steht und eine Cremetube in der Hand hält. Sie grüßt uns in dem sie kurz den Kopf hebt und dann wieder den Blickt auf einen Zettel senkt, der vor ihr liegt. Dann kommt sie zu uns her und die DKG stellt mich als Studentin vor, die den Tag mit ihr im Haus verbringt. Die schwarzhaarige Frau stellt sich mit ihren Vornamen vor, dann wendet sie sich zur DS und sagt in leisem Ton (dabei senkt sie den Kopf, da die DS kleiner ist als sie): „hast` schon vom Franzi gehört, des is`echt überraschend kommen.“ Die DS erwidert: „ ja, der Chef hat mich angerufen am Wochenende, sag , er ist aber eh hier im Zimmer... oder?“ Die schwarzhaarige Frau entgegnet: „ja, ja, in seinem Bett. Was kannst machen, aber er wird schon sehr fehlen hier. Da Herr X ist auch schon ganz aufgeregt, der hat ja die anderen Tode noch gar nicht verarbeitet, aber na gut, was machen wir heute?“ Die DS geht daraufhin zum Raumteiler, stellt ihren Korb hin und zieht einen Ordner heraus, denn sie aufschlägt. Dann bespricht sie mit der schwarzhaarigen Frau, welche BewohnerInnen mit welchen Cremes behandelt werden, wobei sie mich nicht weiter beachten. Da kommt aus dem Büro eine junge, langhaarige Frau heraus und grüßt laut, während sie direkt auf mich zugeht. Sie stellt sich vor und bietet mir an, dass ich mich frei im Wohnbereich umsehen kann, damit ich einen Eindruck gewinne. Ich danke und schaue auf das Plakat hinter mir, auf denen viele Fotos sind. Sie erklärt mir, dass dies der Dienstplan für die BewohnerInnen sei. Da manche sich die Namen der BetreuerInnen nicht merken können, gibt es bei jedem Tag ein Foto der BetreuerInnen und darunter Symbole für die Veranstaltungen, von denen die KlientInnen Gebrauch machen können. Dann führt sie mich weiter den Gang entlang und zeigt mir die Werckecke, mit den diversen Bastelmaterialien und Spielen. Sie weist drauf hin, dass die KlientInnen sich hier beschäftigen können, aber nicht müssen, jedoch würden sie vom Personal schon angehalten, bei den gemeinsamen Aktivitäten, wie z.B. Morgenkreis mitzumachen. Dann weist sie mich noch auf ein Holzbett hin, dass in der Ecke des Raumes steht, dass von einem blau-gelben Bettzeug bedeckt wird und einen gelben Himmel hat. Es wurde die eine Tagesbesucherin hergerichtet, damit auch sie einen Platz zum Zurückziehen hat, falls sie sich ausruhen möchte. Der Himmel würde je nach Jahreszeit für sie gewechselt. Die Klientin kommt jeden Tag von zu Hause nach X, um dort den Tag zu verbringen und wird am frühen Abend wieder nach Hause gebracht. Dann zeigt sie mir noch ein Zimmer eines Bewohners, dass ihrer Meinung nach recht ordentlich ist (im Gegensatz zu anderen, wie sie anmerkt).Anschließend am Weg zurück, zeigt mir die junge Frau noch ein Bad. Sie betont die besondere Ausstattung der Badewanne, die über einen Hebelift verfügt und merkt an, dass dies die Arbeit enorm erleichtert und dass die Sanitäranlage auf den neuesten und besten Stand sei. Bei der alten Wanne wäre es für sie äußerst anstrengend gewesen, manche BewohnerInnen zu baden. Jetzt würde man wirklich darauf schauen, dass jede/ BewohnerIn täglich geduscht oder gebadet wir. Als wir aus dem Bad hinausgehen, frage ich sie nach ihrer Ausbildung. Sie antwortet, dass sie

KindergärtnerIn und Sonderpädagogik gelernt hätte. Jetzt hoffe sie, dass sie von da [Verein] die Möglichkeit erhält, die 3-jährige DS Ausbildung zu bekommen. Auf meine Frage antwortet sie mir, dass es im dort im Verein X üblich wäre, dass er seinen MitarbeiterInnen nach einer bestimmten Dienstzeit eine berufliche Aus- und Weiterbildung ermöglicht. Ich frage die MA nach dem Beruf der anderen BetreuerIn und erfahre so, dass sie im Verein die Ausbildung zur Behindertenbetreuerin gemacht und jetzt auch noch auf eine Weiterbildung als DS wartet. Nach unserem Gespräch ruft mich die DS zu sich, um die PatientInnen-doku zu erklären, als eine weitere, blonde Frau um die 40 den Raum betritt. Sie trifft dort auf die ältere der beiden BetreuerInnen und beginnt ein Gespräch mit ihr, wobei sie den Blick auf mich gerichtet hat. Daher gehe ich auf sie zu (warte mit einigen Abstand). Die blonde Frau unterbricht das Gespräch und stellt sich mit Vor- und Nachnamen bei mir vor. Da wird auch die DS auf sie aufmerksam und kommt zu uns. Sie stellt die blonde Frau als die Hausleiterin vor mich als Diplomandin, worauf die Wohnheimleiterin lächelt und nickt. Sie meint, dass es heute leider nicht so geordnet wie üblich abläuft, wegen des unerwarteten Todesfalles. Ich entgegne ihr, dass mich für meine Arbeit nicht stört, da es mich ja interessiert, wie das normale Leben in der Wohngemeinschaft läuft und solche Ereignisse eben auch zum Leben gehören. Sie stimmt nickend ein und meint, dass das stimme und der Tod eben auch zum Leben gehöre. Weiters wünscht sie mir für meine Diplomarbeit alles Gutes, falls wir uns nicht mehr sehen sollten. Anschließend geht die Wohnheimleiterin mit der Behindertenbetreuerin ins Zimmer des Verstorbenen, wo kurz danach auch die junge Betreuerin dazu stößt. Bevor wir die Wohneinheit verlassen, kommt noch eine weitere Frau ca. Mitte 40 ins Zimmer. Sie kommt schnellen Schrittes und sagt etwas ins Zimmer hinein, wo sich die Wohnheimleiterin mit den Betreuerinnen befindet, woraufhin die junge Betreuerin zu ihr hinauskommt und ein paar Worte mit ihr wechselt. Dann kommen sie auf uns (DS und mich) zu und die junge Betreuerin stellt uns vor. Die Frau ist, wie mich gleich die DS aufklärt, die sich zu uns gestellt hat die religiöse Betreuerin des Hauses wird sich nun mit den BewohnerInnen zusammensetzen, um über den Tod des Mitbewohners zu sprechen. Die religiöse Betreuerin hat einen ernsten Blick, sie schüttelt mir kurz die Hand, um sich gleich wieder zu verabschieden wobei sie sich entschuldigt und darauf hinweist, dass die BewohnerInnen schon auf sie warten. Sie geht zur Sitzgruppe und spricht den Mann an, der als erstes auf dem Sofa sitzt. Der Mann, der mir sein Zimmer gezeigt hat ruft der Frau zu, dass X gestorben sei worauf diese den Kopf hebt und den Blick zu ihm wendet und entgegnet. „ Ja, genau, der X ist gestorben. Mehr kann ich von dem Gespräch nicht mehr verstehen, da mich die DS auffordert, in die nächste Wohneinheit zu gehen, da es im Moment dort nichts mehr für sie zu tun gebe. Sie weist darauf hin, dass es jetzt wichtiger wäre, dass sie BewohnerInnen sich mit der religiösen Betreuerin austauschen könnten, da sie auch mit ihnen über das Begräbnis sprechen würde. Außerdem würden wir am Nachmittag sowieso nochmals in der Wohneinheit vorbei schauen.

2. Wohneinheit

Raumbeschreibung

Beim Eintreten fällt auf, dass sich die beiden Wohneinheiten von ihrer Aufteilung und der Möblierung fast gleichen. Zuerst kommt man ebenfalls ins Vorzimmer mit der Garderobe (nur andere Kleidungsstücke hängen darauf), danach kommt man in den großen Raum, der rechts von einem Raumteiler von der Sitzecke abgetrennt ist und

links geht es weiter zum Essbereich und nochmals links um die Ecke kann man noch einen den Beginn der Küche sehen. Der Essbereich wird ebenfalls von einer Klasswand abgeschlossen, nur gibt es diesmal nur eine Grünpflanze in einer Ecke. Dafür ist der ganze Raum im Faschingslook geschmückt. Man kann erkennen, dass es sich hierbei teils um selbst gemachten Schmuck handelt, teils hängen aber auch Stoffhüte (Cowboyhut, Hexenhut) von der Wand. Auch hier beginnen am Ende des Essbereichs beginnen die Zimmertüren der BewohnerInnen, wobei es hier nur Namensschilder ohne Fotos gibt, dafür sind die Schilder aus Ton hergestellt [*wirken selbst gemacht*]. Auch hier hängen an den Wänden Collagen mit Fotos, nur mit anderen Motiven (meist Bilder von KlientInnen im Wohnbereich oder bei Ausflügen). Hinter dem Raumteiler befindet sich eine Ledersofagarnitur, nur diesmal anders aufgeteilt und in einem anderen Braun. Der Couchtisch steht auf der Seite und zwischen 2 Sofas gibt es einen Abstelltisch, auf den Zeitungen liegen. Neben dem Fauteuil, der zentral im Sitzbereich steht sitzt ein kleiner schwarzer Hund, der bei unserem Eintreten bellt. Die BewohnerInnen (6 Männer, 3 Frauen) sitzen im Kreis, zwei der Frauen haben Gymnastikbälle vor sich am Boden. Vor dem Foto steht eine brennende Kerze. An der Sitzgruppe führt ein Gang zum hinteren Teil der Wohneinheit. Links befinden sich ein Bad und eine Toilette, rechts geht der Gang weiter. Mehr kann man vom zentralen Sitzbereich aus nicht erkennen. Die Wand der rechten Gangseite besteht wieder aus Glas, wodurch der Raum wieder sehr hell ist (es scheint die Sonne). Rechts von der Sofagruppe im vorderen Bereich gibt es ein Büro für die BetreuerInnen. . In den schmalen Büro gibt es ein Fenster, frontal zu Tür steht ein Schreibtisch mit 2 Sesseln, linker Seit füllt ein Metallbüroschrank (halbhoch) die Wand, darüber hängen diverse Dokumente auf deiner Metallpinwand. Die rechte Wand ist von einem hellbraunen Kasten vollständig ausgefüllt. Im Kasten gibt es in der Mitte ein Regalfach, in dem ein 1. Hilfskoffer und beschriftete Ordner stehen. Auf den Schranktüren hängen handschriftliche Inventar listen, die mit Tixo befestigt sind.[*Da ich weder von den BetreuerInnen noch von BewohnerInnen aufgefordert werde mich weiter umzusehen, komme ich nicht in den hinteren Bereich der Wohneinheit*]

KlientInnen

Die KlientInnen scheinen am mir nicht so interessiert zu sein wie im anderen Wohnbereich. Nur der man im Fauteuil fragt mich nach einer Zigarette, in der er sich die Hand an den Hund hält und so tut, wie wenn er den Zigarettenrauch ausblasen würde. Die DS sagt zu ihm: „ nein, Herr X, wir haben keine Zigaretten, die bekommen sie von den BetreuerInnen wenn Zeit dafür ist“. Der Mann deutet auf mich und ich stelle mich vor, in dem ich zu ihm hingehe und die Hand schüttele und meinen Namen nenne, den der Mann laut wiederholt. Die DS sagt zu mir, dass dies Herr X wäre und ein ganz lieber Bewohner, den sie sehr gerne mag. Er ist nur Raucher und fragt jeden um Zigaretten. Die darf er aber nur nach einem genauen Plan von den BetreuerInnen erhalten. Dann begrüßt sie laut in die Runde. Ein Mann auf der linken Seite zeigt auf seinen Arm und die DS meint:“ ja Herr X, jetzt tun wir wieder den Blutdruck messen. Als die DS in Nähe des Fauteuils kommt, beginnt der Hund wieder zu bellen, worauf in ihn der Mann, der im Sessel sitzt streichelt. Da wendet sich die DS (während sie das Blutdruckmessgerät aufpumpt) an mich und sagt: „ das ist der Lumpi, der ist ganz arm mein sein Frauerl im Spital ist, jetzt vermisst er sie.“ Dann sagt sie in die Runde: „gel, die X (Vorname) ist im Spital und da ist der Lumpi ganz traurig.“ Sie dreht sich wieder zu ihren Patienten und misst den Blutdruck fertig. Der Mann schaut dabei die ganze Zeit auf das Messgerät und die DS spricht zu ihm und lächelt. Dann streichelt sie ihm die Wange und der Mann lächelt auch. Auf einem

Doppelsofa sitzen ein Mann und eine Frau eng aneinander gelehnt. Die beiden sehen mich an und ich grüße sie, sie reagieren aber nicht. Dann geht die DS zu einer Frau, die stark zu Seite geneigt ist und ihre Füße auf einer Gummischeibe mit Noppen stehen hat. Sie kreist mit ihren Füßen auf der Scheibe und als die DS anspricht sieht sie diese an aber antwortet ihr nicht. Ich gebe der Frau auch die Hand und nenne meinen Namen, sie reagiert aber nicht. Dann beginnt die Betreuerin mit der Morgengymnastik und die DS nimmt mich ins Büro. Alle BewohnerInnen nehmen in unterschiedlicher Form (teils mit Hilfsmitteln, teil frei, teils werden die Bewegungen genau nachgemacht, teils werden nur ähnliche Bewegungen) an den Übungen teil zu nehmen, die die Betreuerin mit musikalischer Untermalung durchführt.

MitarbeiterInnen

Als wir zur Wohnbereich kommen, tritt eine dunkelhaarige Frau, Mitte 40 aus dem Büro und begrüßt uns. Die DS stellt mich als Diplomandin vor, die einen Tag in der Einrichtung verbringen möchte. Die Frau sieht mich ernst an und fragt nach, was genau ich studiere und worüber ich schreiben möchte. Ich erkläre, dass ich Soziologie studiere und mich im Rahmen der Organisationssoziologie interessiert, wie Mitarbeiterführung und Klientenzufriedenheit in einer sozialen Einrichtung wie dieser funktionieren. Sie gibt sich nicht damit zufrieden und fragt mich weiter, wie ich das tun möchte und ich sage, dass mich der persönliche Umgang der MitarbeiterInnen mit den KlientInnen einerseits und der Umgang der KollegInnen untereinander andererseits interessieren. Weiters erzähle ich ihr, dass mich das Thema deswegen interessiert, weil ich selbst vor dem Studium in einem Altenpflege- und Wohnheim gearbeitet hätte und dort für den Aufbau und die Koordination eines Besuchsteam zuständig gewesen wäre. Nach dieser Auskunft gibt sie sich zufrieden und wünscht mir viel Spaß beim Begleiten. Sie entschuldigt sich auch gleich und erklärt, dass sie eigentlich schon mit dem Morgenkreis beginnen muss, auf den die BewohnerInnen schon warten. Aus dem Büro tritt eine weitere Mitarbeiterin heraus, die mich im Vorbeigehen grüßt und sich auf den Weg in Richtung der Zimmer macht. Die dunkelhaarige BetreuerIn setzt sich auf einen Stuhl vor der Regalwand, nachdem sie den Musikrecorder auf dem Regal eingeschaltet hat. Die DS geht mit mir ins Büro, wo sich eine weitere Betreuerin mit langen brünetten Haaren (ungefähr Ende 30) aufhält. Die DS stellt mich nochmals namentlich vor (dem Gespräch über meine Funktion von vorher konnte vermutlich folgen). Die Betreuerin spricht die DS wegen der BewohnerIn an, die in Wien im Spital liegt. Die DS entgegnet, dass sich am Wochenende bei ihr im Spital gewesen wäre und das sie etwas traurig gewirkt hätte. Sie hätte auch nicht verstanden, weshalb die Bewohnerin noch immer nicht operiert worden ist, wo sie doch schon eine Woche im Spital liegt. Weiters erzählt die DS, dass sie auch schon am Morgen mit dem Spital telefoniert hätte, aber dass die betreuende Stationsschwester nicht da gewesen wäre und so gebe es nur die Information, dass die Patientin noch immer nicht operiert wird. Sie wolle aber zu Mittag nochmals im Krankenhaus anrufen um mehr zu erfahren. Die Betreuerin nickt und sagt, dass ich die X (Vornamen) leid täte, so alleine in Wien im Krankenhaus und dass sie von der Station auch vorhätten sie sobald wie möglich zu besuchen. Die DS sagt, dass das die Patientin sicher freuen würde. Dann sagt die Betreuerin, dass sie noch eine andere Frage hätte bezüglich der Zahnhygiene. Der Chef hätte sie angewiesen, bei den KlientInnen, die keine Zähne mehr haben Mundwasser zum Spülen zu geben aber das funktioniert nicht so. Die DS fragt nach, ob die PatientInnen das Mundwasser verschlucken, was die Betreuerin bejaht. Dann fragt die DS konkret nach, um welche KlientInnen es sich handelt. Dann meint sie, dass

eine Mundhygiene sehr wichtig wäre, aber dass man es besser mit einer ganz weichen Babyzahnbürste machen könnte. Sie erklärt der Betreuerin der Prozedere und meint, dass man sicher man machen muss, wenn den BetreuerInnen der Mundgeruch nicht zuzumuten ist. Die Betreuerin erwähnt KlientInnen, bei denen das Problem sehr groß wäre und die DS überlegt und schlägt schließlich noch vor, Mundsprays zu verwenden. Sie bietet der Betreuerin an, welche zur Probe zu bestellen, um als Erstversorgung den Mundspray vor der eigentlichen Hygiene verwenden zu können (sie weist dabei auf ihr Verständnis für die BetreuerInnen hin). Da kommt die Betreuerin, die mir vorher die Fragen gestellt hat ins Büro. Sie spricht die DS nochmals auf die Bewohnerin an die im Spital liegt. Die DS erwidert gleichzeitig mit der anderen Betreuerin, dass sie schon alles besprochen hätten und die Bewohnerin noch immer nicht operiert sei. Die dunkelhaarige Betreuerin meint darauf, dass ich in den nächsten Tagen nach Wien ins Spital fahren möchte und die X (Vor- und Nachnamen) auch mitkommen wolle. Daher hätte sie gedacht, dass sie von der Y (Vor- und Nachname) die Netzfahrkarte ausborgen könnten, damit Y sich den Fahrschein sparen kann. Die DS meint, dass das eine sehr gute Idee sei, aber das sie noch auf ihre Antwort warten sollten, wann die Bewohnerin letztendlich operiert werde, denn am Tag der Operation hätte es keinen Sinn nach Wien zu fahren. Die beiden BetreuerInnen stimmen zu. Da wendet sich die dunkelhaarige Betreuerin an mich und fragt mich, ob sie mich um Rat fragen könne, da ich mich ja mit solchen Sachen auszukennen scheine. Sie fragt mich, ob ich Gruppensupervision für sinnvoll halte und wie lange ich den gleichen Supervisor behalten würde. Sie erklärt mir, dass sie im Team gerade darüber diskutieren. Mir ist die Frage in diesem Kontext unangenehm und ich blicke zur DS, die aber nicht unterbricht sondern mich auch fragend anblickt. Ich versuche ausweichend zu antworten, indem ich ihr erkläre, wie die Supervision bei meinen früheren Arbeitsplatz funktioniert hat. Damit gibt sie sich aber nicht zufrieden und sagt direkt zu mir: „Also, ich weiß jetzt nicht ob ich mich klar ausgedrückt habe oder die Antwort nicht richtig verstanden habe, aber das war keine Antwort auf meine Frage, oder?“ Ich lenke ein und erkläre, dass bei uns im Haus Supervision nicht verpflichtend war und es auch nicht zwingend Gruppensupervision gab, sondern sehr wohl auch Einzelvision, dass dies aber vom Arbeitsbereich abhängig war. Da schaltet sich die DS ein und meint, dass das beim Verein X anders wäre, weil bei ihnen Supervision verpflichtend sein, worauf die Betreuerin zustimmt. Dann fragt sie mich noch, ob ich es für sinnvoll halte, die Supervision wöchentlich durchzuführen, auch wenn nicht alle MitarbeiterInnen anwesend sein können oder nur nach Bedarf oder in größeren Abständen. Ich antworte, dass ich persönlich nach Bedarf handeln würde. Also zuerst einmal regelmäßig, aber dann in größeren Abständen aber mit der Möglichkeit, bei Bedarf eine Supervision einzuschalten, dass dies im Vorhinein genau mit der Geschäftsleitung abgesprochen gehört, da diese ja für die Finanzierung verantwortlich ist. Als letzte Frage möchte sie meine Meinung wissen, nach welcher Zeitspanne man den Supervisor wechseln sollte. Ich nenne auch meiner persönlichen Erfahrung 2-3 Jahre, weil sich dann vielleicht schon Dynamiken eingespielt hätten und ein neuer Input vielleicht von Vorteil wäre. Sie meint, dass sie das auch schon von anderen gehört hätte und es auch derzeit Kritik im Team wegen des Supervisors gibt, den die Gruppe bereits seit 3 Jahren hat. Sie habe auch Verständnis dafür, weil manche Teammitglieder, die nur Teilzeit beschäftigt wäre extra für die Sitzungen in Haus kämen und wenn das dann nichts bringe, wäre das nicht sehr motivierend. Abschließend meint sie, dass sie jetzt da was tun werde, bedankt sich bei mir und verabschiedet sich, da sie mit der Arbeit fortfahren müsse. Die andere Betreuerin schließt sich an und verlässt ebenfalls den Raum. Die DS meint dann zu mir, dass solche Fragen schwierig wären, was ich

bejahe. Dann zeigt sie mir den Schrank mit dem Erste-Hilfe-Koffer und dem Lager für diverse Heil- und Verbandsmittel. Sie sagt, dass es zwar legitim und gut wäre, wenn es ein Lager direkt in den Wohneinheiten gäbe, zumal sie ja auch abgeschlossen wären, aber dass man auch übertreiben kann. Sie öffnet die Kastentür, die den Blick auf einen voll mit Schutzhandschuhen und Cremes geräumten Kastenfächern freigibt. Die DS erzählt weiter, dass dieses „Hamstern“ besonders auf dieser Station schlimm wäre. Sie hätte dies schon ein paar Mal angesprochen, aber da sich noch unter der Leitung ihrer Vorgängerin, die noch immer für die 2. Med. Station zuständig ist eingeschlichen hat, ist dem schwer beizukommen. Sie erklärt mir, dass es dabei um fachliche Fragen gehe, nämlich der korrekten Lagerung des Ablaufens der Produkte. Sie habe schon oft Produkte mit abgelaufenem Aufbrauchsdatum gefunden, die im Kasten gehortet und dann übersehen wurden. Dies verursache neben Kosten auch ein rechtliches Risiko, falls es einmal Kontrollen im Haus geben sollte. Daher würde sie dies in der nächsten Besprechung mit ihrer Vorgesetzten nochmals ansprechen, um dem Einhalt zu gebieten. Sie nochmals auf das Verletzte der Aufsichtspflicht ihrer Vorgängerin und jetzigen Kollegin hin, was immer wieder zu Spannungen zwischen den beiden führt. Beim Verlassen der Wohneinheit bemerkt sie noch, dass die BetreuerInnen in dieser Einheit ansonsten äußerst engagiert sind und vieles leisten, da die BewohnerInnen viel anfordernder als in der 1. Wohneinheit wären. Die BetreuerInnen wären aber äußerst kreativ und um ihre KlientInnen bemüht. Auf meine Frage, warum sie hier deutlich weniger PatientInnen zu versorgen hat meint die DS, dass es auf dieser Station im Gegensatz zu anderen ausgebildete PflegehelferInnen gäbe, die dazu berechtigt sind, ihr einen Teil der Pflegetätigkeit abzunehmen. Im Vorraum treffen wir dann auf zwei der BetreuerInnen, die sich mit einigen der BewohnerInnen anziehen. Eine Klientin fragt mich nach meinen Namen und sagt, dass sie jetzt „Auße gehen“, dann bricht Gemurmel unter den anderen BewohnerInnen aus. Die DS wünscht allen laut viel Spaß beim Spaziergang und ich verabschiede mich laut an alle gewandt. Draußen erzählt mir die DS noch, dass sie bereits in vielen Häusern gearbeitet hätte und auch selbst schon ein Heim des Vereines geleitet hat und dass es ein solches Horten immer gebe. Auch findet man überall Personal, das sich nicht wirklich an Regeln hält und dass es beim Verein X leider sehr schwer wäre, jemanden zu kündigen, auch wenn eine Person überhaupt nicht passt, aber damit müsse man halt auch leben. Das wäre aber auch mit ein Grund für sie gewesen, als Heimleiterin aufzuhören. Sie wäre dann wieder für einige Zeit in ein Krankenhaus gegangen, hätte aber, so komisch es klingt, lieber mit Behinderten PatientInnen gearbeitet als mit „normalen“, die sie einfach so sekkieren. Sie würde dann vom hiesigen Heimleiter wegen des Jobs angesprochen und sie hätte gleich zugesagt, da sie ihn schon seit Jahren kenne und er hätte schon immer für sein Haus abwerben wollen.

3. Wohneinheit

Raumbeschreibung

Auch die dritte Wohneinheit ist räumlich gleich angelegt wie die beiden anderen. Der Speisebereich ist ebenfalls mit Papiergirlanden geschmückt. An den Wänden hängen wieder Fotocollagen mit Bildern der MitarbeiterInnen und BewohnerInnen. Ansonsten ist die Sitzgruppe gleich angeordnet wie im 2. Stockwerk. Auch in dieser Wohneinheit bewege ich mich nur im vorderen Teil (vor allem bei der Sitzgruppe) und im Büro, welches gleich möbliert ist das das untere. Nur die Anordnung der Akten und des Wandboards ist eine andere. Die DS weist mich eigens darauf hin, dass sich der Erste-Hilfe-Kasten in jedem Stockwerk an der gleichen Stelle befindet, damit man im

Notfall nicht danach suchen muss. Der Kasten, in dem der Koffer steht hat in diesem Stockwerk einen Ladenteil an Stelle der Türen. Die DS weist mich darauf hin, dass in diesem Büro die Bestandslisten in den Schranktüren innen befestigt sind.

KlientInnen

Es befinden sich nur mehr wenige BewohnerInnen im Morgenkreis. Die Runde wirkt aufgelöst und zwei Männer sind gerade im Begriff aufzustehen, als wir in den Raum kommen. Man hört Stimmen aus dem hinteren Bereich der Wohneinheit. Eine Betreuerin sitzt mit einer Bewohnerin am großen Sofa und hält sie in den Arm, während sie auf sie einspricht. Die beiden grüßen uns nur kurz, schenken uns aber weiter keine Beachtung. Die DS geht zum Büroeingang und spricht mit einer Betreuerin (mittleres Alter und Brille). Sie fragt die Betreuerin, ob etwas spezielle gebraucht wird, da wir uns verspätet hätten, was die Betreuerin verneint. Dann stellt sie mich kurz vor und meint, dass es aufgrund des Todesfalles von Herrn X heute zu Verzögerungen gekommen wäre und jetzt die BewohnerInnen schon mit ihren anderen Tätigkeiten beschäftigt wären. Die DS meint weiter, dass sie die wenigen Blutdruckmessungen ruhig auf den nächsten Tag verschieben könne. Die anderen pflegerischen Tätigkeiten wären ja sowieso schon von den Pflegehelferinnen der Station durchgeführt worden und die KlientInnen somit für den Moment versorgt.

MitarbeiterInnen

Die Betreuerin, die die Bewohnerin auf dem Sofa im Arm hält trägt eine „Schwesternuniform“ (blau/weiß gestreifte Bluse mit weißer Hose) was auffällig, da alle anderen BetreuerInnen bei der Arbeit Zivilkleidung tragen. Die Frau ist ca. Anfang 50, trägt Brille und hat blondes, kurzes Haar. Sie spricht mit ruhiger Stimme auf die Bewohnerin ein (der Inhalt des Gespräches ist nicht zu verstehen). Die andere Betreuerin, die etwas jünger als ihre Kollegin wirkt scheint im Büro beschäftigt zu sein, da sie nicht zu uns heraus kommt sondern in der Türe stehen bleibt. Durch die DS habe ich keine freie Sicht zu ihr und sie zeigt von ihrer Seite auch kein weiteres Interesse an meiner Person oder meiner Absicht. Da wir die Wohneinheit relativ schnell (im Vergleich zu den beiden ersten) wieder verlassen, konnte ich keine weiter Interaktionen beobachten. Die DS meint beim Hinausgehen zu mir, dass sie jetzt eine Pause vorschlagen würde, da sie unbedingt etwas essen müsse. Dann würde der Besuch der 2. Medstation anstehen, wo sie die Medikamentenboxen der PatientInnen für die Apotheke herrichten müsse.

Pause im Büro der DS

Im Büro angekommen wiederholt die DS, dass sie sehr hungrig sei und wenn sie dann nicht essen könne, wäre sie unausstehlich. Daher nehme sie sich auch die Freiheit, eine Pause zu machen. Ich frage nach, ob es sonst geregelte Pausenzeiten geben würde, was sie verneint. Außer der Mittagspause wäre das jedem selbst überlassen. Sie kocht in der anschließenden Wohnküche einen Kaffee für uns und holt sich Brot und Joghurt aus dem Kühlschrank. Sie erzählt mir, dass sie unter Getreideunverträglichkeit leide, als ich ihr einen Müsliriegel von anbiete. Daher wäre eine Essenspause im Büro wichtig für sie, da sie sich immer spezielles Essen mitbringen müsse. Da klopft es an die Türe und die Hausleiterin kommt herein. Sie fragt ob sie störe, was die DS verneint und ihr ebenfalls einen Kaffee anbietet, was diese gerne annimmt, ebenso wie meinen Riegel. Er erklärt uns, dass sie im Nachtdienstbuch wegen des Sterbefalles nachschauen müsste, ob alles richtig aufgezeichnet und gehandhabt wurde. Die DS greift zu einem Ordner und schaut

nach, sie sagt der Hausleiterin, dass ein Zivildienstler im Dienst gewesen wäre und reicht ihr denn geöffneten Ordner. Die DS setzt sich auch nieder und fragt mich, ob ich irgendwelche Fragen und sie hätte. Ich bejahe und frage nach, wem die Betreuerin der 2. Wohneinheit genau mit Chef gemeint habe, als sie wegen der Mundhygiene nachgefragt hat. Die DS und die Hausleiterin antworten mir fast gleichzeitig, dass damit der Heimleiter gemeint ist. Ich frage nach, ob er auch in Angelegenheiten der KlientInnen involviert ist, was beide bejahen. Sie erzählen, dass er auch wegen des Todesfalls ins Heim gekommen wäre, obwohl die Hausleiterin Bereitschaft gehabt hätte, sie aber in Wien wohnt und zwei Kinder hat. Er wäre auch um die anderen Bewohner besorgt gewesen. Außer seines persönlichen Engagements käme auch noch hinzu, dass man bei den Teamsitzungen auch über solche Dinge spreche und dass er ja auch für das Personal zuständig wäre. Ich frage noch nach, was es mit der pädagogischen Leitung auf sich hätte und erfahre, dass es diese Funktion neben der Heimleitung gäbe, aber nur die pädagogischen Belange betreffe. Die Leiterin würde zwar auch den Heimleiter vertreten, aber nur in Ausnahme Fällen und dass sie auch gebeten hat, keine Vertretung für die finanziellen Angelegenheiten zu übernehmen, da sie sich dabei nicht auskenne. Sie wäre für die pädagogische und psychologische Unterstützung zuständig. Diese wäre von der Zentrale so bestimmt worden, weil man dort einen Schwerpunkt auf pädagogische Belange gesetzt hat, erklärt mir die Hausleiterin. Dann fragt sie mich nochmals, was ich genau studiere und wie ich zu meinem Praktikum gekommen wäre, weil ihr Kindermädchen ebenfalls Soziologie studiere und sich für ein Praktikum beim Verein bewerben möchte. Ich erzähle, dass ich mir mein Praktikum aufgrund meiner vorhergegangenen Tätigkeit anrechnen lassen konnte und daher keines extra absolvieren musste und mich daher auch nicht mit dem genauen Prozedere auskenne. Sie bedankt sich und meint, dass sie sich dann selbst an die Personalstelle in Wien wenden würde. Die DS, die während des Gesprächs aufgegessen steht auf und meint, dass wir jetzt zur Med. Station wegen der Medikamente gehen müssen. Wir verabschieden uns von der Hausleiterin, dann nimmt die DS einen Schnellhefter und wir gehen ins andere Wohnhaus zur Med. Station.

Besuch der 2. Med. Station

Raumbeschreibung

Die 2. Med. Station befindet sich im Erdgeschoss des zweiten Neuzubaus. Wenn man hineinkommt, steht ein großer Schreibtisch der zu dieser Zeit leer war, gefolgt von zwei anderen, aneinander geschobenen Schreibtischen. Am äußersten Arbeitsplatz sitzt eine Frau am Computer und tippt gerade, als wir den Raum betreten. Hinter der den Arbeitsplätzen verläuft eine breite Fensterfront. Unter der rechten Seitenwand steht über die gesamte Länge ein halbhoher Büroschrank, auf dem eine riesig große Holzschatulle steht. Auf der Längsseite des Raumes befinden sich ebenfalls halbhohe Büroschränke. Dahinter geht der Raum, der optisch durch einen zuziehbaren Vorhang, der an einer Deckenschiene befestigt ist, steht noch ein Schreibtisch, an dem eine weitere Frau sitzt. Ihr gegenüber steht ein Untersuchungsbett, daneben ein Patientenstuhl. Dann gibt es in diesem Bereich noch ein 2 Waschbecken mit Seifenspender und Desinfektionsspender. Davor stehen einige gestapelte Plastikboxen, in denen Medikamentenschachteln stehen.

MitarbeiterInnen

Die DS stellt zuerst mich vor, dann stellt sie mir die erste Frau am Computer als Sekretärin der Medizinstationen vor, mit der sie vorher wegen des Druckers telefoniert hätte und erwähnt scherzhaft, dass sie hoffe, dass das Problem erfolgreich behoben wurde. Die Frau reicht mir die Hand und erwidert ebenso scherzhaft, dass sie schon merken würde, wenn sie 150 Seiten in den Warteschleifen finden würde. Die DS erklärt mir dann noch, dass der Sekretärin auch der zweite Arbeitsplatz in ihrem Büro gehören würde, da sie eben für beide Med. Stationen zuständig sei. Dann stellt sie mir die zweite im Raum anwesende Frau als Pflegehelferin der 2. Med. Station vor. Ich gehe zu ihr und reiche ihr die Hand. Sie sagt zur DS gewandt, dass die Holzkiste schon da wäre und zeigt in Richtung Eingang. Die DS erwidert, dass sie sie schon gesehen habe, geht zum Bürokasten und hebt die Kiste auf den Schreibtisch vis-a-vis der Sekretärin, wobei sie meine angebotene Hilfe ablehnt. Sie legt den Deckel auf die Seite und meint zu mir gewandt, dass sie jetzt einfach die neuen Verordnungen für die PatientInnen in die richtige Medikamentenbox schieben muss, dann müsse sie nochmals kontrollieren, weil das ihre Verantwortlichkeit sein. Sie bat mich einstweilen auf einen Sessel neben der Sekretärin Platz zu nehmen, die sie gleichzeitig bittet, einige Dokumente bestimmter PatientInnen, die sie auf einer Liste auf ihrem Schnellhefter hat auszudrucken, was diese gleich erledigt. Mittlerweile holt die DS die Medikamentenschachteln aus den Plastikboxen als sie die Sekretärin fragt, was mit der Geschichte mit Dr. X herausgekommen wäre. Die DS hält bei der Arbeit inne und erzählt, dass sie ganz stolz auf sich wäre, weil sie den Dr.X direkt vor der Schwester Y angesprochen hätte, dass wenn er eine Untersuchung wolle, er das bitte auf den Akt schreiben soll. Der hätte gemeint, die Schwester Y habe ihn schon informiert und das wäre für ihn eh überhaupt kein Problem gewesen. Die DS meint weiter, dass sie aber vor den beiden darauf beharrt hätte, ihre eigene Version zu erzählen, weil das ganze sehr unterschiedlich kommuniziert worden wäre und die Schwester Y dann nur gemeint, hätte, dass bei der Station 1 immer alles schief gehen würde, was sie als Frechheit empfindet. Jetzt schaltet sich auch die Pflegehelferin ein und meint, dass sie Y ja immer solche Sachen über andere sagt, statt vor ihrer eigenen Türe zu kehren. Sie erzählt ihrerseits von einer Fortbildung, zu der sie eingeladen würde, aber die Y nicht namentlich erwähnt wäre, was auch besser wäre, weil sie bei den Auffrischimpfungen schon wieder einen Fehler gemacht hätte und jemanden nach 3 Jahren zwei neue Teilimpfungen statt einer einzigen Auffrischimpfung verabreicht hätte, aber ihr wäre es ja egal. Die DS meint dazu, dass sie Frau eine Zumutung wäre und sie hoffe, dass sie es bis zu deren Pension noch aushalten könne, dass ihr aber die Gespräch mit den beiden anderen erleichtere. An mich gewandt meint sie, dass es ihr sehr leid tue, dass sich dieses Geschimpfe mitbekommen muss, aber dass die Situation schon wirklich so geladen sei, weil man mit dieser Person nicht sprechen könne, was sie schon oft probiert habe, aber die Schwester Y auf alles sofort mit äußerster Aggression reagiert. Daher habe sie schon aufgegeben, Konflikte mit ihr klären zu wollen. Sie wäre nur froh, dass ihre Vorgesetzten davon informiert wären und daher war es auch von Anfang an geplant, dass jede von ihnen für ihren Bereich selbst die Verantwortung trägt. Da mischt sich die Sekretärin ein und meint, dass das stimme und sie solle solche Bemerkungen überhaupt nicht beachten, da sie ihr nicht Vorgesetzt sei, sondern sie gleichrangig sind. Nach diesem Gespräch macht sich die DS weiter an die Arbeit, die Medikamentenschachteln in die Holzkiste einzusortieren, wobei ihr die Sekretärin zusieht und nachfragt, ob sich das alles ausgehe. Die DS erzählt mir, dass sie Holzkiste extra in der Werkstätte für sie angefertigt worden wäre und so zusagen den Prototyp darstelle. An die Sekretärin gewandt meint sie, dass alles hineingehen würde. Die Pflegehelferin hat

mittlerweile den Raum verlassen, als ein Betreuer einen Patienten im Rollstuhl herein schiebt. Der Betreuer grüßt laut und meint, er bringe den X vorbei und fragt, ob die Pflegehelferin anwesend sei, was die DS verneint aber sie bietet sich selbst als Ersatz an. Der Mann im Rollstuhl sagt etwas an mich gewandt und streckt mir von der Entfernung die Hand entgegen, woraufhin in der Betreuer näher zu mir schiebt. Die Sekretärin meint: "Ja, Geburtstag hast du heute gel, wie alt wirst du denn X, 39 wirst du oder." Der Klient antwortet undeutlich: „Geburtstag.“ Die DS beugt sich zu ihm und sagt: "Alles Gute, X". wobei der sich nach vorne zu ihrem Gesicht beugt und sie sagt laut: "nein, X, das mag ich nett, küssen das mag ich nicht". Dann beginnt sie ihm „Happy Birthday“ zu singen und die Sekretärin stimmt ein. Dann steht die DS auf und der Klient streckt wieder mir den Arm hin. Ich gebe ihm die Hand und er zieht mich kraftvoll zu ihm. Die Sekretärin ermahnt ihn: "Nein, X, nein, nicht jeder mag ein geküsst werden, nein, hör auf." Da hat er sich schon zu meiner Hand gebeugt und beginnt sie abzuküssen und obwohl ich versuche, ihn die Hand zu entziehen gelingt es mir nicht, weil er meine Hand jetzt auch mit seiner zweiten Hand festhält. Auch der Betreuer ermahnt ihn jetzt und die Sekretärin meint: "Na geh schau, das läuft ihn jetzt die ganze Spuke beim Stuhl herunter". Die DS sagt halblaut zu mir: "Sie können sich dort hinten gleich die Hände waschen und ein Desinfektionsmittel gibt es auch dort. Ich gehe schnellen Schrittes zum Waschbecken und spüre die Blicke des Betreuers auf mich gerichtet. Die DS spricht derweilen in der gleichen Tonlage mit den Klienten und sagt, dass sie ihn heute behandeln würde, während sie mir zum Waschbecken folgt und sich ebenfalls die Hände wäscht. Sie zieht sich Einweghandschuhe an und der Betreuer schiebt den Patienten neben das Untersuchungsbett. Ich sehe noch, dass der Klient sich aus dem Stuhl etwas hochhebt, um sich die Jogginghose hinunter zu ziehen. Ich drehe mich zur Seite um den Klienten seine Intimität zu gewähren, da der Vorhang nicht zugezogen wird. Aus dem Gespräch der DS mit den Patienten bekomme ich mit, dass er einen Dauerkatheder hat, den sie gerade ablässt. Sie bemerkt, dass er nur eine kleine Menge Urin hat, als sich der Betreuer einmischt und zum Klienten sagt. "Ja, X, da musst der Schwester auch erzählen, dass du vorher gerade selbst am Klo lulu warst." Die DS erwidert: "ja, echt fleißig bist du." In diesem Moment kommt die Pflegehelferin bei der Tür herein und meint, ob sie den Patienten übernehmen soll. Die DS meint, dass wäre nicht notwendig, da sie sowieso fast fertig wäre. Dann macht sie den Patienten fertig und der Betreuer schiebt ihn wieder bei der Tür hinaus, wobei sich beide von uns verabschieden. Die Pflegehelferin meint dann zur DS gewandt, sie habe schon wieder etwas für sie, dass nämlich die Patientin Y noch 3 Pillen aus der Reservepackung erhalten habe und sie nicht nachvollziehen könne warum. Die DS schaut sich die Kartonschachtel und die Verordnung und meint: "na bitte, was soll denn das sein, kann mir das einer erklären?". Die Pflegehelferin erwidert darauf, dass sie als „normale Frau“ schon auch einmal die Pille wegen des Urlaubs länger genommen hätte, wofür dass aber bei einer Bewohnerin gut sein soll verstehe sie überhaupt nicht. Dann schaut sie sich die Medikamentschachtel an, lacht laut und hält sie der DS mit den Worten: "Da schau" hin. Diese schaut gemeinsam mit der Sekretärin hinein und sagt: "Das gibt's ja überhaupt nicht, das muss man ja melden, dass ist ja unverantwortlich, also ich will dir ja nichts vorschreiben, aber ich würde das melden." Die Sekretärin meint noch dazu: "Da brauchen wir uns dann nicht mehr zu wundern, wenn unsere BewohnerInnen in diesem Alter alle schwanger werden." Die DS hebt dann noch die Holzschachtel zurück und meint, dass das wirklich unverantwortlich von der Schwester sein und sie persönlich sich da absichern würde. Die Pflegehelferin zuckt die Achseln und meint, dass das sowieso nichts nützen würde. Die DS meint dann zu mir gewandt, dass wir

in der Med. Station fertig wären und noch kurz in ihr Büro gehen würden, bevor wir Mittagessen können. Ich verabschiedete mich von den beiden Frauen und wir gehen auf die 1. Station zurück. Am Weg erzählt mir die DS, dass die andere Schwester wie sie gekommen ist, bereits entnommene Medikamente wieder in die Packungen zurück gegeben hat und dass sie daraufhin mit ihr zu streiten begonnen habe, weil das bei einer Kontrolle dem ganzen Haus auf dem Kopf gefallen wäre. Daher stamme dieser Konflikt und dass sie daher auch das mir der Pillengabe melden würde, aber das sei nicht ihre Angelegenheit und sie könne niemanden dazu zwingen. Im Büro ankommen legt sie die Mappe ab und wir waschen uns beide nochmals die Hände, bevor wir in den Speisesaal aufbrechen. Auf meine Nachfrage erklärt sie mir, dass sie BewohnerInnen in ihren Wohneinheiten essen, in den Speisesaal würden nur Tageszentrum- und WerkstättenbesucherInnen, sowie das Personal kommen würde.

Mittagessen im Speisesaal

Wir gehen in den Speisesaal der Einrichtung, der sowohl von den Werkstätten- und TageszentumbesucherInnen, wie auch vom Personal genutzt wird. In der Mitte des Raumes befinden sich die Geschirrständer mit 3 Getränkezapfsäulen. Bei den Automaten stehen KlientInnen, die sich anbieten, die Gläser zu füllen. Vor mir steht ebenfalls ein Klient, der sich langsam das Besteck aus den Körben nimmt. Eine Frau (Personal) spricht ihn an und sagt: „Geh` X (Vorname) tu weiter, du kannst dir da nicht soviel Zeit lassen, das machst du jeden Tag so. Die anderen wollen auch noch dran`kommen.“ Der Klient reagiert aber nicht darauf und nimmt sich im gleichen langsamen Tempo eine Serviette. Die Wohnheimleiterin, die mich jetzt erblickt deutet mir, dass ich den Klienten überholen soll und mich hinter ihr bei der Essensaufgabe anstellen soll. Ein Mann hinter der Ausgabe fragt mich nach meinen Namen. Ich nenne meinen Namen und er fragt mich, ob hier zu arbeiten beginne. Als ich verneine und sage, dass ich nur einen Tag zu Besuch wäre meint er, dass es sich dann gar nicht auszahlen würde, dass er sich mit mir bekannt macht. Die Wohnheimleiterin dreht sich nach uns um und als der dies bemerkt sagt er: „hallo, du weißt aber schon wer ich bin oder?“. Sie entgegnet ihm: „Ja, sind der Herr X (Vorname), natürlich kenne ich sie.“ Der Mann antwortet: „Ja genau, ich bin der X.“ Dann werde ich von der Frau, die neben den Mann hinter der Ausgabe steht, was ich gerne möchte und aufgefordert, mir Salat zu nehmen. Die Hausleiterin geht zur Seite und spricht mit einer anderen Frau. Da ich die DS, mit der ich gekommen bin nicht sehen kann, bleibe ich unentschlossen auf der Seite stehen, bis ich von einer anderen Frau angesprochen werde, die mich fragt, warum ich mich nicht setze (es ist die gleiche Frau, die vorher mit den Klienten geschimpft hat). Ich erkläre ihr, dass ich auf die DS warte und sie zeigt auf einen Tisch (dort sitzt auch schon die religiöse Betreuerin neben einer anderen älteren Frau) und sagt, dass sich die DS sicherlich auch dort hinsetzen wird. Auf den anderen Tischen sitzen großteils KlientInnen und nur vereinzelt BetreuerInnen. Nur auf den Tisch, auf den ich mich setzte nehmen außer der religiösen Betreuerin und der älteren Frau, die mir als Sekretärin vorgestellt wird noch die Wohnheimleiterin und die DS Platz. Die Sekretärin fragt mich, was ich genau studiere und vorüber meine Arbeit gehen soll. Ich erkläre ihr meine Forschungsfrage und sie meint, dass das sicherlich interessant wäre. Wir essen dann in Ruhe fertig, bis die Sekretärin anmerkt, dass ihr das Essen überhaupt nicht geschmeckt hat und sie dies auch auf den Bewertungsbogen vermerken werde. Die Wohnheimleiterin und die religiöse Betreuerin stehen auf und verabschieden sich. Sie meinen entschuldigend, dass sie sich beeilen müssen, da die Schwester

des Verstorbenen auf sie warten würde. Sie müssten mit ihr das Begräbnis regeln. Als die beiden weg sind, meint die DS, dass es ihr wieder erwarten heute geschmeckt hätte, sie aber das Menü genommen habe. Sie nimmt die Liste von der Sekretärin und fragt mich, wie ich das Essen gefunden hätte um auch für mich eine Bewertung einzutragen. Die Sekretärin meint dann noch, dass es eh gut für sie wäre, wenn sie wieder öfters die Menü nehmen würde. Die DS bejaht und meint, dass an 3 ihrer 4 Arbeitstage hier essen kann, weil es dann auch Menüs gäbe, die sie trotz ihrer Nahrungsmittelunverträglichkeit essen könne. Die Sekretärin fragt uns, ob wir einen Kaffee haben wollen was ich bejahe, nachdem mich die DS fragt, ob ich Lust hätte. Mittlerweile ist ein junger Mann (Klient) an unseren Tisch gekommen und fragt, ob er das Tablett haben kann, was wir bejahen. Er nimmt zuerst das Tablett der Sekretärin, dann der DS und bei meinem stockt er starrt darauf, ohne es zu nehmen. Das macht die Sekretärin aufmerksam und sie sagt: „Was ist denn, aja, da ist nicht ausgetrunken.“ Dann nimmt sie das Wasserglas von meinem Tablett und leert den Rest des Wassers in die Suppenschüssel und sagt zu mir:“ so, bei uns muss man immer austrinken, weil man die Gläser immer umlegen muss.“ An den jungen Mann gewandt sagt sie:“ So X (Vorname), jetzt passt's, jetzt kannst das Tablett wegnehmen.“ Ich wende mich ebenfalls an den Mann und sage:“ Entschuldigung, dass habe ich nicht gewusst, dass man das Glas umlegen muss.“ Er antwortet mir „gut“, nimmt das Tablett und bringt es weg. Dann stehen wir drei Frauen auf und folgen der Sekretärin ins Büro.

Kaffee im Büro der Chefsekretärin

Die Sekretärin nimmt 3 Tassen und geht in den Gang hinaus, während die DS und ich auf einen kleinen Tisch neben dem Fenster Platz nehmen. Am Tisch liegt eine geöffnete Packung Merci. Das Sekretariat verfügt über 3 Arbeitsplätze mit PC, einen großen Kopierer und vielen braunen Holzkästen. Durch das Sekretariat kommt man durch eine Tür in das Büro des Einrichtungsleiters. Nach einer Minute des Wartens steht die DS auf und sagt, dass sie beim Kaffeemachen helfen wolle. Als die beiden mit dem Kaffee hereinkommen, bitte ich die Sekretärin vorerst noch das Mittagessen bezahlen zu können. Ich erhalte eine Kassaquittung und wir nehmen wieder Platz. Die Sekretärin bietet uns aus der Mercischachtel an wobei sie meint, wir sollen ruhig mehr nehmen. Die wären noch von den Weihnachtsgeschenken übrig, die sie im Büro erhalten haben und da es dem Personal verboten wäre, Geschenke anzunehmen und mit nach Hause zu bringen, bieten sie den Gästen was Süßes an. In diesem Moment wird die Türe zum Sekretariat geöffnet und die junge Frau (Bewohnerin), die auch schon beim Interview mit dem Einrichtungsleiter ohne klopfen ins Zimmer kam kommt bei der Tür herein, gefolgt von einem jungen Mann, der uns grüßt. Die Sekretärin führt den Satz weiter und sagt:“ Ja, oder wir geben die Süßigkeiten auch unseren Schützlingen weiter, gel X (Vorname). Die junge Frau isst gerade Kekse aus einer Packung, die sie in der rechten Hand hält. Sie streckt der Sekretärin die Packung hin und diese sagt:“ da schau her, heute krieg`ich einmal was von dir?“ und nimmt sich ein Keks aus der Packung. Dann sagt sie: „jetzt musst aber wieder gehen X (Vorname), weil wir müssen da jetzt was besprechen.“ Die junge Frau zögert kurz, dann fordert sie der Mann in ihrer Begleitung, der sich während des Gesprächs im Hintergrund gehalten hat auch auf zu gehen und ins seiner Begleitung verlässt sie das Büro. Dann fragt mich die Sekretärin, was ich vor meinem Studium getan habe und ich erzähle ihr von meiner vorherigen Tätigkeit im Altenwohn- und Pflegeheim. Auch die DS mischt sich in das Gespräch ein und stellt

Fragen. Als wir mitten im Gespräch sind, kommt der Einrichtungsleiter bei der Tür herein. Er grüßt uns alle und fragt, ob er sich zu uns setzen dürfe, was wir alle drei bejahen. Die Sekretärin bietet auch ihm einen Kaffee an, was er jedoch ablehnt. Er fragt mich, wie es mir bisher ergangen sei und entschuldigt sich, dass er es bisher noch nicht geschafft hat, die beiden Interviewtermine zu fixieren, vor allem weil die eine Interviewpartnerin überraschend zu einem Vortrag über das richtige Verhalten bei Sterbefällen in eine andere Einrichtung eingeladen wurde. Den 2. Interviewpartner bot er mir an gleich anzurufen, was er auch gleich getan hat. Er sagte am Telefon, dass ich aus Wien da wäre und im Rahmen meiner Diplomarbeit noch Interviews durchführen möchte und da er schon Interviewerfahrung habe, er gleich an ihn gedacht. Anscheinend hat sein Gegenüber zugestimmt, denn der Einrichtungsleiter fragt weiter, ob es für den Betreffenden möglich wäre, kurz ins Büro zu kommen. Als er auflegt erinnert er mich daran, dass es sich bei dem jungen Mann um einen Behindertenbetreuer handelt, der von 7 Jahren schon als Zivildienstler im Haus war. Bei dieser Gelegenheit frage ich gleich nach der Einführungsmappe für neue MitarbeiterInnen nach, von der der Einrichtungsleiter beim Interview gesprochen hat. Er bittet drauf hin seine Sekretärin um ein Exemplar, was diese aus einer Schreibtischlade holt. Er liest sich kurz den Text durch, bevor er mir eine Kopie anfertigt und übergibt. Da kommt schon ein junger Mann bei der Tür herein (der junge Betreuer, der am Vormittag den Klienten im Rollstuhl in der Med. Station zur Behandlung gebracht hat) und der Einrichtungsleiter stellt uns vor. Die DS sagt gleich, aha, der X (Vorname), ja ihr habt euch ja heute schon gesehen und der junge Mann sagt zum Einrichtungsleiter gewandt: "Ja, wir haben uns heute schon einmal getroffen." Dieser erwidert: "Aha, ja also das wäre die Frau Marhali und sie sind prinzipiell einverstanden?", was der Betreuer bejaht. Der EL fragt den Betreuer weiter, ob er vielleicht ganz kurzfristig heute noch Zeit hätte. Der Betreuer bedauert um meint, dass es sich an diesem Tag leider unmöglich machen lasse. Ich lenke ein und sage, dass sich wegen des anderen Interviews sowieso nochmals herfahren muss und wir dass dann vielleicht verbinden können. So kommen wir überein, dass mich die DS nach der nächsten Runde in den Wohneinheiten zur Werkstätte zwecks Terminvereinbarung bringen wird. Der Betreuer verabschiedet sich und geht wieder mit dem Vermerk, dass er schon zurück muss. Der Einrichtungsleiter bedankt sich bei ihm, wie auch ich. Die DS steht auf und wir brechen wieder in Richtung der 1. Med. Station auf, wobei ich mich gleich bei der Sekretärin und dem Einrichtungsleiter verabschiede.

Besuch der 3 Wohneinheiten

1. Wohneinheit

Beim Eintreten in den Wohnbereich fällt auf, dass ein Patezettel an der Rückseite des Raumteilers befestigt ist. Die DS stellt mich einer „neuen“ Betreuerin vor. Ansonsten ist noch die junge Betreuerin, die mir den Wohnbereich gezeigt hat im Dienst. Die Bürotür ist verschlossen und die Betreuerin weist die DS drauf hin, dass sie Hausleiterin wegen des Begräbnisses drinnen ist (ohne anzuführen mit wem). Die DS meint darauf, dass sie dann morgen wegen der Verordnungen nachschauen werde. Da kommt der Bewohner, der in weiß gekleidet ist und will die DS was fragen, diese ermahnt ihn aber, dass er warten müsse, da sie gerade spreche. Er schaut dann auch mich, nimmt meinen Arm und zieht mich in Richtung Ausgang. Die junge Betreuerin, die das sieht ruft ihm nach, dass er nur bis zur Eingangstüre gehen dürfe. Ich werde von ihm hinausgezogen und die DS folgt uns und sagt: "Du musst aber hier bleiben, X." Der Mann öffnet die Eingangstüre und schiebt mich hinaus,

während er drinnen stehen bleibt. Die DS lacht kurz und sagt zu mir.“ Na, das war wohl ein klassischer Hinauswurf.“ Dann gehen wir wortlos in den 2. Stock.

2. Wohneinheit

Im zweiten Stock treffen wir die verantwortliche Betreuerin, die sich gerade auf dem Weg nach Hause machen will. Sie sagt laut, dass sie ihren Schal vermisst, der in Brauntönen gehalten wäre. Da kommt ein Mann aus dem Büro uns sagt, dass sie beim Hereinkommen den Schal noch umgehabt habe und dann die Jacke weghängt hat. Die Betreuerin meint, dass hoffentlich niemand von den BewohnerInnen den Schal genommen hat denn beim letzten Mal, als sie ihre Socken vermisst hat, hätte sie diese nach ein paar Tagen an den Füßen der X (Vornamen) wieder gefunden. Die DS fragt nochmals nach, wie der Schal ausgesehen habe und die Betreuerin versucht ihn zu beschreiben. Dann meint sie noch, dass sie ihn erst in diesem Winter gekauft habe und dass er vom Y (Geschäftsname) wäre. Da erwidert der Betreuer, dass er dann sicherlich € 100,-- gekostet haben müsse. Die Betreuerin lacht und sagt, soviel nicht aber € 22,--. Die DS beugt sich nach vorne und schaut auf die Sitzbänke, das tut ihr die Betreuerin nach. Plötzlich greift die Betreuerin nach vorne und sagt:“ Ah, da ist er ja, der ist nur da nach hinten gerutscht und sieht den Schal unter dem Gesäß einer Bewohnerin hervor. Dann sagt sie noch:“ so, jetzt muss ich mich aber beeilen, verabschiedet sich und geht.“ Erst dann stellt mich die DS dem Betreuer vor und zu mir gewandt meint sie, dass der X ein ehemaliger Zivildienstler wäre, der jetzt als Betreuer angestellt ist. Der Mann erwidert, dass er nur mehr bis 1. Februar hier angestellt wäre, was die DS aufhorchen lässt. Er erklärt weiter, dass er dann das Haus wechseln wird, weil es dort näher für ihn wäre, wofür die DS Verständnis aber auch Bedauern äußert. Sie fragt nun nach, ob der Betreuer oder eine der BewohnerInnen was von ihr brauchen würden, was der Mann verneint. Die DS nennt ihm dann noch zwei Namen von BewohnerInnen, die am nächsten Tag zur Blutabnahme vorgesehen wären mit dem Hinweis, dass dies aber sowieso im Patientenbuch eingetragen wäre. Dann verabschiedet sie sich mit dem Hinweis, dass sie ihn in der Zwischenzeit ja sicherlich noch sehen werde und brechen in den 3. Stock auf.

3. Wohneinheit

In der dritten Wohneinheit begrüßt uns ein Behindertenbetreuer mittleren Alters. Er meint, dass er noch was zu tun hätte und dann gleich zu uns ins Büro käme. Im Büro befinden sich zwei junge Frauen, die uns begrüßen. Die DS stellt mich gerade vor, als der Betreuer ebenfalls ins Büro kommt. Er fragt mich genau nach meinem Forschungsinteresse, dass ich ihm erkläre. Er meint, dass sich das sehr interessant anhöre. Die DS mischt sich ein und meint, dass es sehr wichtig wäre, die MitarbeiterInnen bei dieser oft schwierigen Arbeit zu unterstützen. Der Betreuer meint, dass es am Wochenende zum Beispiel wieder ein Rund gegangen wäre, weil der Herr X wieder einmal verstopft gewesen wäre. Dann hätten sie ihm eben 3x Y (nennt ein Medikament) gegeben und dann wäre er mindestens 10 mal am Klo gewesen. Eine der beiden jungen Frauen mischt sich ein und meint, er wäre richtig arm gewesen, weil er von der Klomuschel überhaupt nicht mehr herunter gekommen wäre. „Den hat es richtig ausgeräumt“, mein der Betreuer dann noch. Die DS sagt, dass das ja alle Wochen wieder passieren würde und der Betreuer meint, dass sie bis jetzt noch immer nicht drauf gekommen wären warum, alle hätte man schon untersucht, er selbst wäre sogar nach Wien in die Allergieambulanz mit ihm gefahren, aber niemand hat etwas gefunden. Dann wendet er sich an mich und meint, dass der Mann wochenlang Stuhl habe und dann plötzlich Tagelang keinen

mehr. Die DS meint dann noch, dass man ihn vielleicht noch Ganzheitlich anschauen lassen könne, denn bei den herkömmlichen Allergietests hätte man ihre Lebensmittelunverträglichkeit auch nicht gefunden. Der Betreuer lächelt etwas und meint, nur „ja“ dazu. Dann lenkt die DS ein und meint, „oder man lebt einfach weiter damit, beobachtet ihn und trägt den Stuhlgang regelmäßig ein und gibt ihm im Bedarfsfall X (Name des Medikament). Die beiden jungen Frauen stimmen dem ebenfalls zu. Dann fragt die DS noch nach, ob irgendjemand von ihr etwas brauche, was alle drei verneinen. Sie erinnert an eine Patientin, die in der kommenden Woche ein EKG erhalten würde, was der Betreuer meint, bereits zu wissen. Dann verabschieden wir uns, der Betreuer wünscht mir viel Erfolg und wir verlassen die Wohneinheit in Richtung Büro. Beim Hinausgehen spricht die DS eine Frau, die in der Garderobe sitzt und meint: „Morgen kommst zum Herrn Doktor, X (Vorname), da kommst du dann ganz alleine zu mir hinauf, gel.“ Die Frau nickt und sagt: „Ja“. Wir verabschieden uns auch von ihr und gehen hinaus.

Besuch der Werkstätten

Nachdem wir kurz im Büro vorbei gekommen sind, um den Korb mit den medizinischen Geräten zu deponieren, machen wir uns auf den Weg zu den Werkstätten, um mit dem Behindertenbetreuer einen Interviewtermin zu vereinbaren. Der Werkstättetrakt liegt gegenüber dem Wohntrakt und ist über den Hof zu erreichen. Es besteht aus einem 3-teiligen Gebäudekomplex mit einem Stockwerk, das ebenfalls zum Neubau gehört. Wir gehen in den ganz rechten Trakt in den ersten Stock hinaus. Im Stiegenhaus treffen wir die ersten Klienten, die uns grüßen (im Erdgeschoss befinden sich 2 Werkstätten, in denen gearbeitet wird). Als wir im 1. Stock ankommen, hört man ein lautes Stimmengewirr. Eine größere Gruppe von KlientInnen steht am Gang und spricht teils miteinander, teils durcheinander, teils werden nur Laute von sich gegeben. Eine etwa 3 jährige Frau mit langem Haar steht vor der Gruppe und unterhält sich mit einem Klienten. Ihrer Kleidung und ihrem Auftreten nach ist sie eine Werkstättenbetreuerin. Als wir der Gruppe näher kommen, nehmen immer Klienten Notiz von uns und grüßen uns laut oder strecken uns die Hände entgegen. Die DS grüßt manche KlientInnen mit Namen. Mein Interviewpartner tritt aus einer der Tür heraus, gefolgt von einem Klienten, der zur DS und mir etwas von einem Baumhaus zu erzählen versucht. Der Behindertenbetreuer erklärt uns, dass er dem jungen Mann ein Baumhaus auf seinem Handydisplay gezeigt hat. Der junge Mann zeigt mit seinem Arm in die Werkstätte und geht hinein. Der Betreuer sagt, dass es sehr schwierig wäre, dem Betreuten das Bild zu erklären, da er zurzeit sehr unruhig wäre und sich daher nicht wirklich konzentrieren könne. Dann bittet er uns in die Werkstätte, wo er seinen Kalender hat. Wir vereinbaren zwei mögliche Interviewtermine, die wir noch mit der zweiten Probandin klären wollen. Wir verabschieden uns und die DS schlägt vor, mir auch den anderen Werkstättenbereich zu zeigen, was ich gerne annehme. Nebenan befindet sich eine Werkstätte zur Herstellung von diversen Nahrungs- und Pflegemittel für den Verkauf. In der Werkstätte befindet sich die langhaarige Betreuerin, die vorher mit den KlientInnen am Gang war. Sie erklärt mir, dass in der Gruppe die Kräuter und das Obst aus dem Eigenanbau weiter verarbeitet werden. Sie führt mich in den hinteren Teil der Werkstätte, wo drei Klienten bei der Arbeit sind (in Mann verziert Deckeln mit einer Knetmasse, ein anderer Mann sitzt nur beim Tisch und scheint zur warten und ein dritter Sortiert Hagebutten auf dem Tisch vor sich). Die Betreuerin zeigt mir einige Endprodukte. Als ich erwähne, wie schön diese sind, lacht der Mann, der die Deckeln verziert laut und sieht mich an. Darauf hin spricht ihn die Betreuerin an und

sagt, dass er schon viele Deckel gestaltet hat und dass er sich die Farben schon ganz selbstständig zusammenstellen kann. Der Mann steht daraufhin auf und geht zum Schrank hinter sich. Er nimmt Päckchen mit verschiedenfarbigen Knetmassen und zeigt sie mir. Ich bestätige, dass er das sehr schön macht und er lächelt mich an. Dabei werden wir von einer Gruppe von KlientInnen (1 Frau und 3 Männer) beobachtet, die auf einem Sofa sitzen und jetzt miteinander zu murmeln beginnen. Die Werkstättebetreuerin schenkt mir eine selbstgemachte Seife zum Abschied und die DS, die mittlerweile zum Telefonieren hinausgegangen war, bringt mich zum nächsten Trakt. Dabei erzählt sie mir, dass die KlientInnen in diesem Werkstättentrakt besondere Betreuung brauchen, da sie sehr schwierig wären. Sie erzählt auch, dass es leider vor kurzem notwendig war, einen Klienten „wegzugeben“. Auf meine Nachfrage, was dies bedeutet erklärt sie mir, dass er auf eine geschlossene psychiatrische Station gebracht werden musste. Als nächstes zeigt sie mir die Werkstätte, in der Tontöpfe verziert werden. Wir werden von einem Klienten begrüßt. Dann macht mich die DS auf einen jungen Klienten aufmerksam, der an einem Tisch einen Legoturm baut. Sie erzählt mir, dass er dies jeden Tag macht und zwar schon seit Jahren und dass dies für ihn ganz wichtig wäre. Wenn man ihn fragt, was er den heute machen wolle sagt er immer, er muss zum X (Name des Werkstättenbetreuers) und ihm beim Turmbauen helfen. In der Nachbargruppe werden verschiedene Basteltätigkeiten gemacht, als ein Mann die DS beim Arm nimmt und sie zum Tisch zieht. Er spricht auf sie ein und beugt sich dabei zu einer anderen Klientin hinunter, die den Mann anzuschreien beginnt. Die DS entzieht sich dem Mann und sagt: „nein, nein, das müsst ihr euch schon alleine ausmachen, da mische ich mich nicht ein.“ Sie nimmt mich bei Arm und wir verlassen den Raum in Richtung dritten Werkstättenbereich. In einem Vorraumbereich sitzt eine junge Frau alleine an einem großen Tisch und macht ein Gesteck, davor steht eine Betreuerin, die zur jungen Frau spricht. Die DS stellt mich namentlich vor und sagt, dass sie mir gerne den Werkstättenbereich zeigen würde. Die Betreuerin führt uns in einem riesigen Raum, der voller Regale mit diversen Materialien ist. In der Mitte steht ein riesiger Tisch auf dem zum Teil Grundmaterialien für Tischgestecke stehen. Die DS erzählt, dass dort die „wunderschönen Weihnachtsgestecke“ entstanden sind, die beim jährlichen Weihnachtsbasar immer der Verkaufsknüller wären. Die Betreuerin meint darauf, dass sie Fotoalben davon hätte und fragt, ob sie mich interessieren würden. Ich bejahe und nehme ein riesiges Fotoalbum entgegen. Die Betreuerin weist mich darauf hin, dass es sich dabei nur um die Arrangements des letzten Weihnachtsbasars handle und sich sowohl die Qualität der Gestecke, wie auch der Fotos von Jahr zu Jahr gesteigert hätten. Ich beginne mir das Album durchzublättern, wo mir die DS zusieht. Wir kommentieren die verschiedenen Bilder, als immer mehr KlientInnen in den Raum kommen und uns umringen. Die Betreuerin sagt auch zu einigen Fotos etwas und die Klienten sagen auch vereinzelt etwas dazu. Als wir ein Foto eines Vogels aus Stein und Metall sehen meint die DS zur Betreuerin, dass ihr der Vogel schon immer so gut gefallen hätte und was der koste. Die Betreuerin antwortet, dass die Herr X fragen müsse, der eh gerade draußen wäre und ruft ihn sogleich laut. Ein älterer Mann in Begleitung eines zweiten Mannes kommt in den Raum. Die Betreuerin erzählt ihm vom Anliegen der DS und der Mann sagt, dass der Vogel € 120,- kosten würde. Die DS fragt, was der Preis für sie wäre und der Mann antwortet zur Betreuerin gewandt, dass sie als Angestellte 10% Rabatt erhalten würde. Die DS meint, dass das viele zu viel für sie wäre und der Vogel ja seit Jahren nur herumstehen würde. Der Mann fragt, was sie dafür zahlen wolle und sie meint, dass er ihr € 50,- wert wäre. Der Mann lacht und sagt, da könne sie nur ein Kücken haben. Die DS führt an, dass sie sich nicht mehr leisten könne worauf der Mann

erwidert, dass das bei ihrem Gehalt nicht sein kann. Die DS erwidert im aufgeregten Ton, dass es ihr reiche, dass alle immer glauben würden, dass sie so viele verdienen würde, was aber überhaupt nicht stimme. Der Mann macht sich lächerlich über die Aussage und meint: „na geh Mädchen, du kriegst doch mindestens €2000,--“, Worauf die DS erwidert: „Was, wenn ich schon 1.700,-- hätte würde ich nie wieder etwas sagen aber ich krieg viel weniger. Der Mann entgegnet wieder, dass er das nicht glaube und die DS meint, dass nur er und die alten Mitarbeiter, die noch vor dem Kollektivverträgen angestellt würden so viel verdienen. Sie selbst hat soviel auf der Dialysestation im Krankenhaus verdient aber nicht hier. Der Mann macht wieder eine Bemerkung darüber und die Klienten, die am Tisch sitzen beginnen laut zu lachen. Da mischt sich die Betreuerin ein und meint, dass der Mann ja einen kleineren Vogel um € 50,-- machen könne, was die DS aber ablehnt. Sie wendet sich an mich und sagt laut, dass wir jetzt gehen müssen und das sie das eine andere Mal klären wollen. Vor der Tür meint sie mit aufgeregter Stimme zu mir, dass der Mann und andere der alten Mitarbeiter meinen, dass sie soviel verdiene und sie das wirklich aufrege, weil sie von ihrem eigenen Gehalt ausgehen würden, was unverschämt hoch wäre. Sie meint, da es heute sowieso nicht mehr viel zu tun gibt, könne sie mich zum Verkaufsladen in der Stadt begleiten, falls es mir Recht wäre. Ich stimme zu nachdem ich mich versichert habe, dass ich schon alle ihre Arbeitsbereiche kennengelernt habe. Die DS meint, dass sie später nur mir diverse Administrative Tätigkeiten im Büro zu tun hätte, die mich wahrscheinlich wenig interessieren würden. Da kommt die Pflegehelferin der 2. Med. Station vorbei und die DS nützt die Gelegenheit um ihr zu sagen, dass sie mich ins Geschäft in der Stadt bringen wolle und sie daher ihr Telefon in der 2. Med. Station vorbeibringen wolle. Die Pflegehelferin antwortet, dass dies eine gute Idee wäre, da die Arbeit in Wirklichkeit schon erledigt wäre und sie Notfälle übernehmen könne. Es wäre eine gute Möglichkeit, mir den Ort zu zeigen, wo die ganzen Produkte, die ich hier bei der Herstellung gesehen habe im Verkaufslokal zu sehen. Ich verabschiede mich und die DS und ich gehen in ihr Büro, um unsere Mäntel und Taschen zu holen. Die DS meint, dass sie am Weg dann gleich ihre Sachen aus der Schneiderei holen könne, die ich bei dieser Gelegenheit auch noch kennen lernen könne. Beim Hinausgehen bringt sie das Telefon bei der 2. Med. Station vorbei und wir steigen ins Auto und fahren in Richtung Hauptplatz.

Schneiderei- und Bügelservice und Verkaufslokal

Zum Abschluss des Tages nimmt mich die DS wie vereinbart zuerst zum Schneiderei- und Bügelservice der Behinderteneinrichtung, die es erst seit seinem Jahr gibt. Die DS erzählt, dass die Geschäfte sehr gut gehen und dass dort wirklich eine tolle Arbeit zu günstigen Preisen geleistet wird. Das Service befindet in X, in der Nähe des Hauptplatzes. Wir bleiben mit dem Auto vor einem kleinen weißen Haus, das alleine in der Mitte einer schmalen Nebengasse des Hauptplatzes ist stehen. Von außen kann man es nur durch ein kleines, silber- metallenes Schild, das sich neben der Glocke befindet erkennen. Innen wirkt es sehr klein, rechter Hand kann man eine kleine Nähstube sehen, nach links geht es in den Verkaufsraum. Vor dem Tresen steht ein Bügelladen auf den eine Klientin gerade Wäschestücke bügelt.

Hinter dem Tresen steht eine Betreuerin, die die DS freundlich grüßt. Die Betreuerin meint, dass die Sachen schon fertig sind und dass sie sehr schön geworden sind. Sie zieht die Wäschestücke aus einem Sack und zeigt sie der DS, die sich an mich wendet und von der Arbeit schwärmt. Die Betreuerin bedankt sich und beginnt den Rechnungsbetrag von einer Liste zusammen zu zählen. Sie meint dann: „ja, und als

Angestellte erhalten sie dann ja noch 20% Rabatt, dass sind dann € X.“ Die DS betont uns beiden gegenüber, wie preiswert dieses Service doch sein und dass sie als Angestellte noch eine Reduktion erhalte, aber auch ohne wäre es ganz billig und jede Reparatur von Kleidungsstücken Wert. Sie bezahlt und wir gehen zum Auto zurück, um zum Verkauflokal der Behinderteneinrichtung. Im Geschäft werden Produkte verkauft, die die Behinderten in den Werkstätten hergestellt haben. Im Lokal befindet sich eine Verkäuferin, die aus dem hinteren Bereich (man kann eine kleine Werkstätte erkennen) herauskommt und uns bedient. Die DS spricht sie auf den Vogel an und fragt nach, was er für sie als Angestellte kosten würde. Die Verkäuferin erwidert, dass sie die üblichen 10% Rabatt erhalten kann worauf die DS entgegnet, dass ihr das zuviel wäre. Sie sagt, dass sie nicht soviel verdiene, wie der Herr X (Mitarbeiter der Einrichtung, mit dem sie in der Werkstätte über den Vogel gesprochen hat), den sie auch schon deswegen angesprochen hat. Die Verkäuferin gibt ihr den Rat, sich von Herrn X einen kleineren Vogel machen zu lassen, der wäre sicher billiger worauf die DS erwidert, dass sie aber diesen gerne haben wollte und dass er ja sowieso nur zu Dekorationszwecke herumstehe, sie das aber im Heim und nicht hier im Geschäft klären müsse. Mittlerweile konnte ich mich im Geschäft umsehen und Kleinigkeiten aussuchen. Die DS nimmt ebenfalls eine Kleinigkeit und wir bezahlen. Die DS bringt mich noch zum Zug, wo wir uns im Auto verabschieden.

7.4.1 Kodeliste Beobachtungsprotokoll

Kodeliste Beobachtungsprotokoll
Treffen im Büro Zeile 5- 36
Persönliche Betroffenheit Persönliche Beziehung zu den KlientInnen Arbeit/ Freizeit greifen ineinander über Rücksichtnahme auf Emotionen Ausnahmezustand durch Todesfall Lebensnähe im Berufsalltag Hierarchie bei den Zuständigkeiten Beziehung zwischen den KollegInnen Eigenverantwortung Eigener Bereich
1. Wohneinheit Zeilen 39- 68
Visualisierung des Dienstplanes gemeinsame Aktivitäten Veranstaltungsprogramm Kreativität Ideen zur Gestaltung Beschäftigung bei der der Umsetzung der Ideen
Zeilen 70- 150
Auf Distanz halten Ausnahmesituation bringt Alltag durcheinander Seelische Belastung Wechselseitige Übertragung MA/ KlientInnen Ausnahmezustand Forschung Großes Interesse Unterbrechung der Routine

<p>Ablenkung Negierte Freundliche Aufnahme</p>
<p>Zeilen 152- 238</p>
<p>Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Jobformen Ausnahmesituation bringt Tagesroutine durcheinander Tagesroutine und Arbeitsroutine Routine zum Wohlergehen der KlientInnen Individualität der KlientInnen steht im Mittelpunkt Flexibilität Wollen Aufmerksamkeit Nehmen jeden in Anspruch</p>
<p>Zeilen 151-238</p>
<p>Aufregung Psychische Verarbeitung des Todesfalles Auseinandersetzung damit als wichtig empfunden Unterstützung in Form einer rel. Betreuung Visualisierung als Unterstützung für KlientInnen Persönliche Bedürfnisse der KlientInnen werden wichtig genommen „Gezwungen“ Freiheit zur Teilnahme Kontrolle Unterteilung in BewohnerInnen/ TagesbesucherInnen Zimmer der BewohnerInnen als persönlicher Freiraum Entfaltungsmöglichkeiten schaffen Ausbildung erhalten als Anreiz für MA zu bleiben Weiterbildung</p>
<p>2. Wohneinheit Zeilen 240- 275</p>
<p>Jede Wohneinheit hat eigene Note Grundausstattung gleich Gestaltung durch BewohnerInnen und MitarbeiterInnen Büro in Wohneinheit Büro Treffpunkt und Arbeitsplatz der BetreuerInnen</p>
<p>Zeilen 277- 309</p>
<p>Zusammensetzung der BewohnerInnen anders Wohneinheit als Familienersatz Individuelle Betreuung Kontrollierte Individualität Bevormundung</p>
<p>Zeilen 311- 444</p>
<p>Je nach Gruppenzusammensetzung unterschiedliche Arbeitsbedingungen Kontakt zu KlientInnen außerhalb der Dienstzeit Rund-um Betreuung Gespräche über KlientInnen Gespräche vor KlientInnen Zumutbarkeit hygienischer Belange für MA Supervision Diskussion darüber Unzufriedenheit Beobachterin als Expertin angesehen Team verpflichtet Erwartungen an Supervision</p>

Teamleiterin will eingreifen für Verbesserungen
 Trennung Vollzeit/ Teilzeit
 Ungewolltes Erbe der Vorgängerin
 schwierige Arbeitsituation
 Kritik an einzelnen Stationen
 Kostenfaktor der Medikamente
 Kontrolle
 Verantwortung
 Regelverstöße
 Teamfähigkeit
 Kritik an anderen MA
 Berufserfahrung
 Unausgesprochener Kündigungsschutz
 Bemühen um gutes Personal
 Abwerben
 Erschwerte Arbeitsituation
 Unprofessionalität wird akzeptiert
 Belastetes Arbeitsklima
 Situation mit Vorgesetzten überdenken
 Kompetenzen entsprechen nicht unbedingt Anforderungen
 Es wird ein Auge zuge drückt

3. Wohneinheit Zeilen 446- 457

Kontrolle

459- 473

Körperkontakt zwischen KlientInnen und MA
 Geregelter Tagesablauf

475- 488

Arbeitskleidung
 Flexibilität beim Arbeitsablauf

Pause im Büro der DKP Zeilen 490- 533

Berücksichtigung der Bedürfnisse der MA
 Individuelle Pausengestaltung
 Kontrolle
 Verschriftlichung der Vorgänge
 Nachvollziehbarkeit
 Absicherung
 Informelle Gespräche in Pausen
 Chef sehr KlientInnen orientiert
 Engagement des Chefs
 Berücksichtigung der persönlichen/privaten Situation
 Chef- AngestellInnen- Verhältnis freundschaftlich
 Teamsitzungen
 Hierarchische Grundstruktur des Vereins

Besuch der 2. Med. Station Zeilen 535- 666

Zwei Arbeitsplätze der Sekretärin
 Räumliche Trennung
 Verantwortung für eigenen Bereich
 Beziehung zu KollegInnen
 Freundschaftliches Verhältnis
 Diskrepanz Arzt- Schwester
 Diskrepanz zwischen Schwestern

Ansprechen des Problems
Klarstellen
Tratsch und Klatsch
Fehler der anderen weiter sagen
Unfähigkeit zuschreiben
Unmut äußern
Spannungen
Situation ist geladen
Unprofessionalität
Inkompetenz
Konflikte
Bewältigungsstrategien
Teamfähigkeit
Keine Kritik ertragen
Aggressionen
Vorgesetzte informieren
Individuelle Lösungen
Dienstzeit
PatientInnen auf Distanz halten
Keine Hilfestellung
Solidarität
PatientInnenwürde
Intimsphäre
Umgangsprache mit KlientInnen
Hierarchie
Ratschläge geben
Kündigungsschutz
Resignation vor Gegebenheiten
Nicht einmischen
Respekt vor KollegInnen

Mittagessen im Speisesaal Zeilen 667- 724

Zurechtweisen von KlientInnen
Informell geregelte Sitzordnung
Trennung KlientInnen mit BetreuerInnen und Leitungspersonal
Freundliche Aufnahme

Kaffee im Büro der Chefsekretärin Zeilen 726- 789

Strenge Regelung bei Geschenken
KlientInnen als „Schützlinge“
Balanceakt mit KlientInnen
Wegschicken
Umgekehrtes Chef-SekretärInnen- Verhältnis
Weiterbildung
Vorträge halten
Hilfsbereitschaft

Besuch der 3 Wohneinheiten Zeilen 790- 868

Beobachtung als Störung
Überschreitung der Akzeptanzgrenze
Hinauswurf
Reden über KlientInnen vor den KlientInnen
Würde der KlientInnen
Vorschnelle Beschuldigung der KlientInnen aus Erfahrung

Änderungen bei Angestellten
Bedauern darüber
Gute Zusammenarbeit
Höflichkeit
Wunsch nach Kontinuität
Anwesenheit muss legitimiert werden
Arbeit als schwierig eingestuft und als solche anerkannt
Unterstützung gefordert
Mitfühlen mit PatientInnen
Einbringer persönlicher Erfahrungen in den Arbeitsalltag
Sprechen über eigene Person
Strategien suchen

Besuch der Werkstätten Zeilen 870- 989

Erweiterung des Gebäudes
Ausbau der Einrichtung
Bedeutung für die Region
Verein als Arbeitgeber
Konsequenzen gegenüber KlientInnen
Hohe Toleranzgrenze
DKP als Autoritätsperson bei KlientInnen
Wird zu Rate gezogen
Abgrenzung des Arbeitsbereichs
Werkstätten stolz auf die Arbeit der KlientInnen
Resultat für alle bedeutend
Werden im Ort verkauft
Einbindung der Einrichtung in die regionalen Gegebenheiten
Diskussion über Gehalt
Annahmen
Zuschreibungen
Kein Offenlegen
Rang wird über Gehalt ausgedrückt
Belastung
Vorwürfe
Bevorzugung
Benachteiligung
Preisverhandlung
Betreuerin als Mediatorin
Dokumentieren und Verschriftlichen

7.5 Artefakt Leitbild der Caritas der Erzdiözese Wien

URL: http://www.caritas-wien.at/fileadmin/user/noeost/PDFs/leitbild_edwien_feb06.pdf

[Stand: 07.10.2008]

7.5.1 Kodeliste Leitbild der Caritas der Erzdiözese Wien

Kodeliste Leitbild der Caritas der Erzdiözese Wien
Caritas der Kirche & Kirche der Caritas
Verknüpfung mit Kirche wird angesprochen Wirt missionarisch Helfen Armen Fragen nicht, woher einer kommt Geben Armen eine Stimme Berufen sich auf Jesus Ist in diesem Zusammenhang in Ordnung Verstecken nichts Sprechen steigende Not an Solidarisierung Helfen allen Würde steht im Vordergrund Bezug zur Religion Christliche Werte Resonanzphänomen Weltkirche
Die Caritas & Unsere Gesellschaft
Landau mischt sich ein Sich zu Wort melden Tradition, unbequem zu sein Für Menschen, die sonst keine Stimme haben sprechen Kirche steht im Hintergrund mit ihren finanziellen Ressourcen Betonung auf Arbeit in Österreich Caritas ist ein internationales Unternehmen Arbeit der Caritas aus Funk und Fernsehen bekannt Lebensbejahung Gerechtigkeit Helfen und Helfer finden Nach Wurzeln für Unrecht, Not und Leid fragen Gesellschaftliche Strukturen Solidarität wird gefordert Gemeinschaft der Menschheit
Unsere Hilfe
Zieldefinition Rasche Hilfe Mittel- und langfristige Projekte Selbstzuschreibung der Verpflichtung

Soziale Dienste und Einrichtungen
Benachteiligte und Schwache
Globale Tätigkeit
Schwerpunkt in Österreich
Förderung der individuellen Begabungen und Talente
Hilfe zur Selbsthilfe
Familie
Freude
Würde erhalten
Nicht degradieren
Eigenleistungen nach Möglichkeit
Einfordern staatlicher Hilfsmittel

Unsere Partner

Recht und Pflicht Teil einer solidarischen Gesellschaft zu sein
Gerechtere Welt
Breite Zusammenarbeit
Staat
Kirchen
Freie Verbände
Soziale Bewegungen, Familien
BürgerInnen
soziale Grundversorgung
Pfarrcaritas und Pfarrgemeinden
Weltkirche
Internationale Caritasfamilie
Am österreichischen sozialstaatlichen System mitwirken
Konstruktiv kritisieren
Rufen nach Gerechtigkeit
Verantwortung von Staat und Gesellschaft
Politik
Gesamtpolitische Verantwortung
Stimme für die, die keine Stimme haben
Lobby

Unser Unternehmen

Gemeinschaft
Hauptamtliche und ehrenamtliche MitarbeiterInnen
Fördern und ergänzen
Qualität
Neueste Erkenntnisse
Selbstkontrolle
Standards
Aus- und Weiterbildung
Fortbildung und Begleitung
Mittel angemessen und sparsam einsetzen
Sozial gerecht
Ökologisch verantwortlich
Führungsstil
Eigenverantwortung
Klare Ziele

Aufgabenbeschreibung

Überprüfung

Grundsetzte und Werthaltung auch in der internen Zusammenarbeit

Sprache der offenen Worte

Konflikte partnerschaftliche lösen

Gegenseitige Wertschätzung

Persönliche Förderung

Religiöse Vertiefung

Respektierung verschiedener religiöser Bekenntnisse

Gemeinschaft vertrauensvoll und kollegial