universität wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Evaluationsstudie zur Entwicklung der MitarbeiterInnenzufriedenheit in den Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien“

Verfasserin

Sonja Weiklstorfer

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im April 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	121
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Diplomstudium Soziologie
Betreuer:	Univ.-Prof. Dr. Jürgen M. Pelikan

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommene Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht veröffentlicht.

Wien, im April 2009

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG **11**

1 DIE GRUNDLAGEN DER ORGANISATIONSSOZIOLOGIE **15**

1.1 Der Begriff Organisation 18

1.2 Theorien der Organisationssoziologie 20

1.3 Die grundlegenden Elemente von Organisationen 23

1.3.1 Die Organisationsziele 23

1.3.2 Die Organisationsstruktur 25

1.3.3 Die Organisationsumwelt 27

2 ORGANISATIONSSOZIOLOGISCHE BESCHREIBUNG DER BEHINDERTENEINRICHTUNGEN DER CARITAS DER ERZDIÖZESE WIEN **29**

2.1 Die Organisationsumwelt der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien 30

2.1.1 Die Caritas Österreich und die Caritas International 32

2.1.2 Die Caritas der Erzdiözese Wien 33

2.1.3 Die KlientInnen der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien 37

2.1.4 Gesetzliche Grundlagen und Kostenträger der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien 41

2.2 Die Organisationsziele der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien 45

2.2.1 Handlungsleitende Ziele 46

2.2.2 Haltungsbezogene Ziele 46

2.2.3 Dienstleistungsbezogene Ziele 47

2.2.4 MitarbeiterInnenbezogene Ziele 48

2.3 Die formale Struktur der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien 50

2.3.1 Die Organisation der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien 50

2.3.2 Die Verfahrensrichtlinien der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien 54

2.3.3 Die KlientInnen der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien 57

2.3.4 Die MitarbeiterInnen des Bereiches Behinderteneinrichtungen 59

2.3.5 Das Qualitätsmanagement der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien 62

3 GRUNDLAGEN DES QUALITÄTSMANAGEMENTS UND DER EVALUATION 69

3.1 Der Begriff Qualität 69
3.2 Der Begriff Evaluation 73
3.3 Die Aufgaben des Qualitätsmanagements 73
3.4 Die Aufgaben der Evaluation 74
3.5 Die Systeme des Qualitätsmanagements 77
3.5.1 Die Normenreihe DIN EN ISO 9000ff 77
3.5.2 Das EFQM-Modell für Excellence 81

4 DAS EVALUATIONSDESIGN 87

4.1 Die Methodik und die Organisation einer MitarbeiterInnenbefragung 88
4.2 Die Grundlagen von MitarbeiterInnenbefragungen 90
4.3 Die Ziele von MitarbeiterInnenbefragungen 93
4.4 Die Typen von MitarbeiterInnenbefragungen 94
4.5 Die Funktionen von MitarbeiterInnenbefragungen 95
4.6 Das quantitative Design 96
4.6.1 Der Aufbau und die Entwicklung des Fragebogens 96
4.6.2 Die Gütekriterien der Befragung 98
4.6.3 Die Ausgangsbasis und die Messkriterien für die Bewertung der Ergebnisse 99

5 DIE EMPIRISCHE ERHEBUNG 105

5.1 Die Beschreibung der Stichproben 107
5.1.1 Die Geschlechterverteilung in den Erhebungen 2004 und 2008 109
5.1.2 Die Dauer des Dienstverhältnisses zu den Erhebungen 2004 und 2008 110
5.1.3 Die Verteilung nach Tätigkeitsbereichen in den Erhebungen 2004 und 2008 111
5.2 Die Ergebnisse der Explorativen Faktorenanalyse 114
5.2.1 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit zu beiden Erhebungszeitpunkten 116
5.2.2 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit den Arbeitsplatzbedingungen zu beiden Erhebungszeitpunkten 117

5.2.3 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen zu beiden Erhebungszeitpunkten 119
5.2.4 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzten zu beiden Erhebungszeitpunkten 121
5.2.5 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Einrichtungsleitung zu beiden Erhebungszeitpunkten 123
5.2.6 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Leitung des Bereiches zu beiden Erhebungszeitpunkten 125
5.2.7 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team zu beiden Erhebungszeitpunkten 126
5.2.8 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit den persönliche Entwicklungsmöglichkeiten zu beiden Erhebungszeitpunkten 128
5.2.9 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten zu beiden Erhebungszeitpunkten 130
5.2.10 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Caritas als Arbeitgeberin zu beiden Erhebungszeitpunkten 131
5.2.11 Gesamtdarstellung der ausgewählten Variablen 134
5.3 Die Evaluation der Ergebnisse der Befragungen 2004 und 2008 141
5.3.1 Die Zufriedenheit mit der persönlicher Tätigkeit und den Arbeitsplatzbedingungen im Vergleich 142
5.3.2 Die Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen im Vergleich 149
5.3.3 Die Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzen im Vergleich 154
5.3.4 Die Zufriedenheit mit der Leitung der Einrichtung 158
5.3.5 Die Zufriedenheit mit der Leitung des Bereiches 161
5.3.6 Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team im Vergleich 163
5.3.7 Die Zufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten 167
5.3.8 Die Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten 170
5.3.9 Die Zufriedenheit mit der Caritas als Arbeitgeberin 173
5.4 Fazit 175

6 LITERATURVERZEICHNIS 181

6.1 Bibliographie 181
6.2 Internetquellen 188

7 TABELLENVERZEICHNIS 193

8 ABBILDUNGSVERZEICHNIS 195

9 DIGITALER-ANHANG 197

Einleitung

Organisationen spielen in modernen Gesellschaften eine bedeutende Rolle. Demzufolge werden moderne Gesellschaften heute auch als Organisationsgesellschaften bezeichnet. Zahlreiche Organisationen unserer Gesellschaft binden ihre Mitglieder in unterschiedliche Gruppen ein. In sozialen Organisationen arbeiten Menschen in verschiedenen Bereichen wie Politik, Kultur, Wirtschaft, oder der Wissenschaft und repräsentieren so ein Grundmerkmal differenzierter Gesellschaften.

In den Strukturen sozialer Organisationen sind die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wichtigste Ressource und müssen zur Erreichung der Organisationsziele bestmöglich erkannt, gefördert und koordiniert werden, um eine effiziente Leistungserbringung zu gewährleisten.

Es zeigt sich, dass die fachliche Kompetenz, gepaart mit einer hohen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einen mindestens so großen Anteil am Unternehmenserfolg von Organisationen haben, wie die Erschließung finanzieller und sonstiger Ressourcen.

Aus diesem Grund ist in den Behinderteneinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien die Evaluierung der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit den formalen Strukturen und Rahmenbedingungen des Arbeitsfeldes gängige Praxis und ein wesentlicher Teil der Qualitätsentwicklung. Die systematische Evaluierung der durch die MitarbeiterInnen wahrgenommenen Zufriedenheit durch eine regelmäßige Befragung fungiert als fester Bestandteil des in den Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien zur Anwendung gebrachten Qualitätsmanagementsystems.

Diese systematische und regelmäßige Evaluation der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet eine valide Grundlage für die Optimierung von Inhalt und Qualität der angebotenen Dienstleistungen. Die Verbesserung der Rah-

menbedingungen für die Arbeit unter möglichst effizientem Ressourceneinsatz ist dabei das verfolgte Hauptziel.

Die vorliegende Arbeit evaluiert die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit gesetzter Maßnahmen zur MitarbeiterInnenzufriedenheit in den Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien. Es findet dabei das Instrument der MitarbeiterInnenbefragung Anwendung, das unter dem organisationssoziologischen Aspekt der Qualitätsentwicklung und MitarbeiterInnenpartizipation eingesetzt wird.

Die im ersten Teil der Arbeit dargelegten theoretischen Überlegungen bilden den Rahmen für die Darstellung und Interpretation des empirischen Teils. Dieser konzentriert sich auf die Untersuchung der Effektivität der in den Einrichtungen des Bereiches Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien gesetzten Maßnahmen bezüglich festgelegter Ziele zum Thema Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Dazu wurden folgende Leitfragestellungen formuliert:

- Inwieweit unterscheiden sich die wesentlichen Ergebnisse der Befragungen der MitarbeiterInnen der Jahre 2004 und 2008?
- Inwieweit tragen die gesetzten Maßnahmen zu einer signifikanten Veränderung bei den Befragungsergebnissen bei?

Durch die gewählte Form der Evaluation wird die Wirksamkeit von Maßnahmen, die zwischen den beiden Befragungen gesetzt worden sind, retrospektiv gemessen. Die Messgröße für diese Evaluation stellen die subjektiven Einschätzungen der MitarbeiterInnen dar.

Das erste Kapitel bildet mit der Beschreibung der Grundlagen der Organisationssoziologie den theoretischen Rahmen für die gesamte Arbeit. Der Begriff Organisation wird diskutiert und definiert, ausgewählte organisationstheoretische Ansätze werden dargestellt. Eine Auseinandersetzung mit zentralen Themen der Orga-

nisationsforschung rundet die Darstellung der Grundlagen der Organisationssoziologie ab.

Das zweite Kapitel beschreibt die Behinderteneinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien nach organisationssoziologischen Aspekten. Es werden die Organisationsumwelt, die Organisationsziele und die formalen Organisationsstrukturen dargestellt.

Die Themen Qualität und Evaluation werden im dritten Kapitel diskutiert: Der Fokus liegt dabei auf einer Darstellung von Qualitätsmanagementsystemen und deren Relevanz für soziale Organisationen im organisationssoziologischen Kontext. Dabei wird in diesem Kapitel auch eine Abgrenzung der Begriffe Evaluation und Qualität vorgenommen. Zentrale Begriffe, Funktionen und Aufgaben von Evaluation werden besonders beleuchtet. In einer abschließenden Zusammenführung wird der Stellenwert von Evaluation im Rahmen des Qualitätsmanagements dargestellt.

Aufbauend auf dem theoretischen Diskurs und auf die Beschreibung der methodischen Vorgangsweise werden die konkreten Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung 2004 und 2008 mittels multivariater Verfahren verdichtet. Ausgewählte Ergebnisse werden dargestellt, auf signifikante Unterschiede geprüft, interpretiert und den gesetzten Maßnahmen gegenübergestellt.

1 Die Grundlagen der Organisationssoziologie

Bei der Recherche zu den Themen Organisationsforschung und Organisationssoziologie wird immer darauf hingewiesen, dass wir in einer organisierten Gesellschaft leben. Organisationen sind ein wesentlicher Teil unserer Lebenswelt. Wir sind in die verschiedensten Organisationen (zum Beispiel: Schule, Krankenhaus, Unternehmen…) auf unterschiedlichste Weise eingebunden, werden von diesen beeinflusst und geleitet.

Grundsätzlich ist weiters festzuhalten, dass die Organisationsforschung ein Forschungsgebiet unterschiedlicher Disziplinen ist. So beschäftigen sich neben der Soziologie auch die Wirtschaftswissenschaften, die Psychologie, die Politologie und viele andere Disziplinen mit der Organisationsforschung.

Soziologen beschäftigen sich schon sehr lange mit Organisationen, jedoch nicht als besondere Kategorie oder spezielle Soziologie:

„Ursache war die Bedeutung jener Phänomene, die wir heute Organisationen nennen, für den Wandel der Sozialstruktur und für den Verlauf der gesellschaftlichen Entwicklung sowie für Stabilität und Wandel von Gesellschaftssystemen." (Endruweit, Trommsdorff 2002: 393)

Heute besteht in den Sozialwissenschaften Einigkeit darüber, dass

„moderne Gesellschaften einerseits aus funktional ausdifferenzierten Teilsystemen (z.B.: Wirtschaft, Politik, Recht, Wissenschaft, Religion, Kunst) mit eigenen Leitdifferenzen, Programmen, Steuerungsmedien, und Dynamiken bestehen, und anderseits (…) von Organisationen „durch und durch strukturierte" Gesellschaften seien." (Müller –Jentsch 2003: 15)

In der Literatur wird der Beginn der Organisationssoziologie oft mit dem Jahr 1921, dem Erscheinungsjahr von „Wirtschaft und Gesellschaft" von Max Weber gleichgesetzt, was eine etwas reduzierte Darstellung ist.

Die Analyse von Organisationen als formal organisierte und zielgerichtet agierende soziale Systeme war also nicht immer im Mittelpunkt des Forschungsinteresses.

Einige Klassiker der Soziologie wie Weber, Durkheim und Spencer beschäftigten sich vor allem mit *„wachsender Organisiertheit und rationaler Formung gesellschaftlicher Ordnung“* (Endruweit, Trommsdorff 2002: 393).

Talcott Parsons (1969) bezeichnete „*die Bildung formaler Organisationen als den wichtigsten Mechanismus im Übergang von einfachen zu differenzierten Gesellschaften*“ (Preisendörfer 2005: 15). Des Weiteren setzte sich Luhmann in seinem ersten wissenschaftlichen Werk mit den „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ auseinander.

Spätere Auseinandersetzungen mit und Analysen von Organisationen beschäftigen sich mit den Organisationstypen, den Organisationsformen, die für die Entwicklung der Gesellschaft nachhaltig wirksam erachtet wurden.
Auf einzelne theoretische Zugänge wird in dieser Arbeit noch gesondert eingegangen.

Die Soziologie lässt sich in drei Schwerpunkte gliedern:

- Die allgemeine Soziologie, die die Gesellschaft insgesamt als Gegenstand ihrer Betrachtung hat;
- die speziellen Soziologien, deren Gegenstand die Wirkung eines Betrachtungsobjektes auf die Gesellschaft und umgekehrt ist;
- und die empirische Sozialforschung.

Die Organisationssoziologie zählt zu den speziellen Soziologien, ist jedoch mit der allgemeinen Soziologie eng verbunden. Weiters ist die Organisationssoziologie in hohem Maße durch interdisziplinäres Arbeiten geprägt.

Die Organisationssoziologie beschäftigt sich mit folgenden Themen von Organisationen (Abraham, Büschges 2004):

„Den Zielen und Strukturen von Organisationen sowie deren wechselseitiger Zusammenhang, die Personen und Akteure in den Organisationen und schließlich die Einbindung und Verankerung von Organisationen in ihrer sozialen und materiellen Welt.“ (Korte; Schäfers 2008:155)

Um die bisher beschriebenen Aspekte der Organisationssoziologie nachvollziehbarer zu machen und zu vertiefen, beschäftigt sich dieses Kapitel nun mit der Begriffsdefinition von Organisation und ihrer soziologischen Bedeutung, der Auseinandersetzung mit einigen soziologischen Theorien und der Beschreibung der Kernelemente einer Organisation.

Wie bereits erwähnt gibt es verschiedenste Ansätze zur Entwicklung von Organisationstheorien. Zu den klassischen Ansätzen zählen im Wesentlichen: die bürokratische Organisation, der Taylorismus, die Human–Relations Bewegung und die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. Die wesentlichsten modernen Ansätze sind: die Evolutionstheorie, der Neo–Institutionalismus, der Konstruktivismus und die Systemtheorie.

Im Anschluss wird die Bürokratietheorie von Weber exemplarisch dargestellt, da diese auch als „erste Theorie“ der Organisationsforschung bezeichnet wird. Auf weitere Ausführungen zu den unterschiedlichen Theorieansätzen wird aufgrund der Komplexität der einzelnen Zugänge, die in der Regel nur im Zusammenhang mit der allgemeinen soziologischen Theorie verständlich und nachvollziehbar werden (zum Beispiel Luhmann), und der zum Verständnis notwendigen umfassenden Ausführungen im Rahmen dieser Arbeit, verzichtet.

1.1 Der Begriff Organisation

Für den Begriff der Organisation gibt es weder in der Sozialwissenschaft noch in anderen wissenschaftlichen Disziplinen eine eindeutige Definition. Um die Vielfältigkeit der Begriffe zu verdeutlichen, werden im Folgenden einige Begriffsdefinitionen angeführt:

Der Begriff Organisation leitet sich vom griechischen Wort „organon“ ab, was soviel wie Werkzeug bedeutet.

Umgangssprachlich werden zumeist *„soziale Gebilde, wie zum Beispiel Verbände, Körperschaften, NGO´S*“ (Korte; Schäfers 2008: 218) mit dem Begriff Organisation verbunden.

Im Fremdwörterbuch wird die Organisation unter anderem als mit „*Plan, Ablauf- und Aufgabenverteilung, Struktur“* (www. langenscheidt.de) umschrieben.

„*Die Betriebswirtschaftslehre sieht Organisationen als zielgerichtete Handlungssysteme mit interpersonaler Arbeitsteilung.“* (www.wikipedia.de)

Die Organisationssoziologen Büschges und Abraham definierten den Begriff folgendermaßen:

„Von bestimmten Personen gegründetes, zur Verwirklichung spezifischer Zwecke planmäßig geschaffenes, hierarchisch verfasstes, mit Ressourcen ausgestattetes, relativ dauerhaftes und strukturiertes Aggregat (Kollektiv) arbeitsteilig interagierender Personen, das über wenigstens ein Entscheidungs- und Kontrollzentrum verfügt, welches die zur Erreichung des Organisationszweckes notwendige Kooperation zwischen den Akteuren steuert, und dem als Aggregat Aktivitäten oder wenigstens deren Resultate zugerechnet werden können. Büschges, Abraham (1997: 52).“ (www. uni-leipzig.de)

Aus systemtheoretischer Sicht beschreibt Luhmann den Begriff der Organisation folgendermaßen:

„Diejenigen Merkmale, die nach bisheriger Auffassung den Begriff der formalen Organisation definierten: Zweck und Herrschaft, erscheinen uns mithin nur noch als Vorzugsthemen der Formalisierung. Das Charakteristische der Formalisierung selbst besteht in der Aussonderung bestimmter Erwartungen als Mitgliedschaftsbedingungen. Wir wollen eine Erwartung daher als formalisiert bezeichnen, wenn sie in einem sozialen System durch diese Mitgliedschaftsregel gedeckt ist, d.h. wenn erkennbar Konsens darüber besteht, dass die Nichtanerkennung oder Nichterfüllung dieser Erwartung mit der Fortsetzung der Mitgliedschaft unvereinbar ist. Ein soziales System ist formal organisiert in dem Maße, als seine Erwartungen formalisiert sind. Formale Organisation ist der Komplex dieser formalen Erwartungen. Sie besteht aus den Mitgliedsrollen, die das Verhalten definieren, das von einem Mitglied als solchem erwartet wird. Niklas Luhman (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Duncker & Humblot: Berlin: S. 3“ (www.uni-leipzig.de).

Trotz der unterschiedlichen Zugänge und Definitionen sind einige Definitionsmerkmale gleich:

- *„Sie sind bewusst und meist auch planvoll zur dauerhaften Erreichung eines bestimmten Ziels oder eines bestimmten Zwecks gebildet worden;*
- *Sie besitzen eine gedanklich geschaffene und allgemeinverbindlich festgelegte Ordnung oder Struktur;*
- *mit ihrer Hilfe sollen die Aktivitäten der Mitglieder und die verfügbaren Mittel so koordiniert werden, dass die Erreichung eines Ziels auf Dauer gewährleistet wird.“*

(Korte; Schäfers 2008: 155)

Entsprechungen zu den unterschiedlichen Definitionen finden sich daher in den soziologischen Forschungsebenen, der Mikroebene, der Makroebene und der Mesoebene (vgl. Korte; Schäfers 2008: 219).

- Auf der **Mikrosoziologischen Ebene** wird die Organisation als Lebensraum für Individuen betrachtet (zum Beispiel Studien zur informellen Struktur, zur Leistungserbringung, zu sozialen Prozessen …).

- Auf der **Mesoebene** steht im Zentrum der Betrachtungen die Organisation als Koordinationssystem, also die Auseinandersetzung mit Themen wie der Zielerreichung, der Analyse der formalen Struktur usw.

- Auf der **Makroebene** konzentrieren sich die Forschungen auf die Wirkungen zwischen einer Organisation und der Gesellschaft. Organisationen haben hier eine definierte Funktion in der Gesellschaft.

Wirklich konkrete Angaben auf der Ebene der Begriffsdefinition von Organisationen kann man nur erwarten, wenn man einzelne Typen von Organisationen betrachtet. In der Typologie von Organisationen werden Untergruppen von Organisationen in den Blick genommen und analysiert.

1.2 Theorien der Organisationssoziologie

Wie bereits erwähnt gibt es verschiedenste Ansätze zur Entwicklung von Organisationstheorien. Zu den klassischen Ansätzen zählen im Wesentlichen: die bürokratische Organisation, der Taylorismus, die Human–Relations Bewegung und die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie.

Die wesentlichsten modernen Ansätze sind: die Evolutionstheorie, der Neo – Institutionalismus, der Konstruktivismus und die Systemtheorie. Im Anschluss werden zwei exemplarische Theoriensätze, nämlich die Bürokratietheorie und die Systemtheorie, dargestellt.

Die Bürokratietheorie: Max Weber (1864-1920)

Die Bürokratietheorie von Weber basiert auf dessen Herrschaftstheorie und ist Teil des wie bereits erwähnt 1921 erschienenen Buches „Wirtschaft und Gesellschaft“.

In seiner Theorie geht Weber davon aus, dass das Handeln des Einzelnen grundsätzlich sinnhaft und rational ist, und dass daraus gesellschaftliche Ordnung entsteht.

„“Handeln“ soll dabei ein menschliches Verhalten (einerlei ob äußeres oder innerliches Tun, Unterlassen oder Dulden) heißen, wenn und insofern als der oder die Handelnden mit ihm einen subjektiven Sinn verbinden.“ (Weber 1980:1)

Weber hat dazu eine Herrschaftstheorie konzipiert, die auf drei Typen der Herrschaft und der entsprechenden Legitimation beruhen.

„Es gibt drei Typen legitimer Herrschaft. Ihre Legitimitätsgeltung kann nämlich primär sein:

1. *rationalen Charakters: auf dem Glauben an die Legalität gesatzter Ordnungen und des Anweisungsrechts der durch sie zur Ausübung der Herrschaft Berufenen ruhen (legale Herrschaft), - oder*
2. *traditionalen Charakters: auf dem AIltagsglauben an die Heiligkeit von jeher geltender Traditionen und die Legitimität der durch sie zur Ausübung Berufenen ruhen (traditionale Herrschaft), - oder endlich*
3. *charismatischen Charakters: auf der außeralltäglichen Hingabe an die Heiligkeit oder die Heldenkraft oder die Vorbildlichkeit einer Person oder der durch sie offenbarten oder geschaffenen Ordnungen ruhen (charismatische Herrschaft).“* (Weber 1972: 162)

Der Theorie Webers folgend werden die traditionelle und die charismatische Herrschaftsform durch die Rationalisierung (gesellschaftliche Veränderung im Zuge der Kapitalisierung) verdrängt und durch die legale Herrschaft ersetzt, die die reinste Form der Bürokratie ist:

„§ 4. Der reinste Typus der legalen Herrschaft ist diejenige mittels bureaukratischen Verwaltungsstabs. Nur der Leiter des Verbandes besitzt seine Herrenstellung entweder kraft Appropriation oder kraft einer Wahl oder Nachfolgerdesignation. Aber auch seine Herrenbefugnisse sind legale „Kompetenzen". Die Gesamtheit des Verwaltungsstabes besteht im reinsten Typus aus Einzelbeamten (Monokratie, im Gegensatz zur »Kollegialität«, von der später zu reden ist), welche

1. *persönlich frei nur sachlichen Amtspflichten gehorchen,*
2. *in fester Amtshierarchie,*
3. *mit festen Amtskompetenzen,*
4. *kraft Kontrakts, also (prinzipiell) auf Grund freier Auslese nach*
5. *Fachqualifikation – im rationalsten Fall: durch Prüfung ermittelter, durch Diplom beglaubigter Fachqualifikation – angestellt (nicht: gewählt) sind, –*
6. *entgolten sind mit festen Gehältern in Geld, meist mit Pensionsberechtigung, unter Umständen allerdings (besonders in Privatbetrieben) kündbar auch von seiten des Herrn, stets aber kündbar von seiten des Beamten; dies Gehalt ist abgestuft primär nach dem hierarchischen Rang, daneben nach der Verantwortlichkeit der Stellung, im übrigen nach dem Prinzip der »Standesgemäßheit« (Kap. IV),*
7. *ihr Amt als einzigen oder Haupt-Beruf behandeln,*
8. *eine Laufbahn: »Aufrücken« je nach Amtsalter oder Leistungen oder beiden, abhängig vom Urteil der Vorgesetzten, vor sich sehen,*
9. *in völliger »Trennung von den Verwaltungsmitteln« und ohne Appropriation der Amtsstelle arbeiten,*
10. *einer strengen einheitlichen Amtsdisziplin und Kontrolle unterliegen.*

Diese Ordnung ist im Prinzip in erwerbswirtschaftlichen oder karitativen oder beliebigen anderen private ideelle oder materielle Zwecke verfolgenden Betrieben und in politischen oder hierokratischen Verbänden gleich anwendbar und auch historisch (in mehr oder minder starker Annäherung an den reinen Typus) nachweisbar." (Weber 1980: 162)

Die straffe bürokratische Organisation und die daraus resultierenden starren Regeln machen es möglich, dass eine Organisation durch die Vorhersagbarkeit des Verhaltens der Menschen, planbare Prozesse und differenzierte Arbeitsteilung effizient und effektiv arbeiten können.

1.3 Die grundlegenden Elemente von Organisationen

Die wichtigsten Elemente einer Organisation sind die Organisationsziele, die Organisationsumwelt und die Organisationsstruktur. Im Anschluss werden diese Kernelemente näher beschrieben, wobei nicht nur hier eine Darstellung erfolgt, sondern auf diese Variablen der Organisation im Detail auch noch bei der organisationssoziologischen Beschreibung der Caritas Wien eingegangen wird.

1.3.1 Die Organisationsziele

Wie bereits erwähnt, ist fast allen Organisationsdefinitionen die Ausrichtung nach festgelegten Zielen gleich:

- *„soziale Einheiten, die mit dem Zweck errichtet werden, spezifische Ziele zu erreichen"* (Etzioni 1967:21 in Preisendörfer 2005: 62)
- *„zur Verwirklichung spezifischer Ziele planmäßig erschaffene Gebilde"* (Abraham/Büschges 2004: 58 in Preisendörfer 2005: 62)

Die Organisationsziele definieren, was in einer Organisation durch Handeln erreicht werden soll. Organisationsziele können definiert werden *„als unabhängige*

Organisationsvariablen, die angeben, welches Ergebnis letztlich durch die Ausübung der Organisationsfunktionen (Organisationshandeln) erreicht werden soll.“ (Endruweit 2004: 102)

Ergänzend kann noch erwähnt werden, dass zwischen kontinuierlichen und einmaligen Zielen unterschieden werden kann, wobei diese zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden, im Gegensatz zu den zeitlich unbestimmten und fortlaufenden kontinuierlichen Zielen. Problematisch ist, dass Organisationsziele meist nicht klar definiert sind und sich auch untereinander widersprechen, dennoch haben die Ziele in einer Organisation umfassende Bedeutung. Diese Bedeutung von Organisationszielen wurde von Abraham/Archatz folgendermaßen beschrieben (www.uni-leipzig.de):

„Organisationsziele

- *bestimmen die zu erbringenden Organisationsleistungen und damit zugleich die Organisationsprogramme,*
- *umreißen den anzustrebenden oder zu erhaltenden Organisationszustand, insbesondere die Organisationsstruktur,*
- *gelten als Richtschnur für die Organisationstätigkeit und beeinflussen so die Organisationsvorschriften, die Organisationstechnologie, die Organisationsmitglieder und die Organisationsleitung,*
- *liefern den Erfolgsmaßstab für die Organisationsleitung wie für die Organisationsträger,*
- *dienen der internen und externen Selbstdarstellung und der Rechtfertigung des Organisationshandelns,*
- *beeinflussen Rekrutierung und Motivation der Organisationsmitglieder,*
- *Sichern die Beschaffung und die Verteilung von Organisationsressourcen.“*

Zusammenfassend bedeuten Organisationsziele einen wesentlichen Indikator für die Leistungserbringung und die Ausrichtung einer Organisation. Weiters sind sie

ein wichtiger Faktor für die Analyse einer Organisation. Um ein Organisationsgeschehen zu verstehen und erklären zu können ist daher die Auseinandersetzung mit den Organisationszielen unerlässlich.

1.3.2 Die Organisationsstruktur

In der Organisationsforschung hat, wenn es um Verbesserung der Organisation geht, die Organisationsstruktur die größte Bedeutung.

Der Begriff der Struktur wird allgemein als *„Menge der Elemente und der Relationen, die diese Komponenten in nicht zufälliger Weise miteinander in Beziehung setzen, so dass Regelmäßigkeiten bzw. eine bestimmte Ordnung beobachtbar werden“* (Endruweit, Trommsdorff: 577) verstanden.

Die Organisationsstruktur wird als *„das spezifische Gefüge von arbeitsteilig differenzierten Positionen und Rollen und ihrer wechselseitigen Verknüpfung“* (www.uni-leipzig.de) definiert.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen formaler und informeller Organisationsstruktur. Im Gegensatz zur formalen Organisationsstruktur handelt es sich bei der informellen Struktur um Regeln der Kommunikation und der Interaktion, die nicht formal festgelegt sind.

Der Organisationssoziologe Abraham beschreibt als Vorteil, dass informelle Strukturen (Verhaltensstrukturen) die Anpassung von Arbeitsabläufen an nicht planbare Ereignisse, wie externe Umweltveränderungen, gewährleisten können. Als Nachteil führt er die Personenabhängigkeit an; so beschreibt er die Möglichkeit, dass Handelnde diese Strukturen zur Verfolgung von eigenen Zielen nutzen können.

Unter formalen Organisationsstrukturen versteht man im Wesentlichen formal festgesetzte und kommunizierte Regeln, die den hierarchischen Aufbau, die Ar-

beitsabläufe, die Kompetenzen einzelner Funktionen und die Ressourcenplanung definieren. Vereinfacht handelt es sich bei formalen Strukturen um Strukturen, die *„sich aus planvollen organisatorischen Festlegungen ergeben."* (Endruweit 2004: 149)

Die formale Struktur einer Organisation bildet einen wichtigen Parameter für die Gestaltung von Organisationen, dies gilt vor allem auch für Veränderungsprozesse. Abraham verdeutlicht die Wichtigkeit der formalen Struktur indem er ihre Funktionen beschreibt (www.uni-leipzig.de):

„Funktionen von Organisationsstrukturen

- *Die aufgrund der Arbeitsteilung notwendige Koordination*
- *die aufgrund des Auseinanderfallens individueller und organisationelle Ziele notwendige Kontrolle*
- *führt zu stabilem Verhalten der Mitglieder der Organisation."*

Organisationsstrukturen werden Kieser und Kubicek entsprechend durch fünf Hauptdimensionen geprägt:

Tabelle 1: Die Hauptdimensionen der formalen Organisationsstruktur

Dimension	**Kurzcharakterisierung**
Arbeitsteilung	Auch Spezialisierung oder funktionale/horizontale Differenzierung genannt. Aspekte: Ausmaß/Umfang der Arbeitsteilung und Art der Arbeitsteilung.
Koordination	Auch Integration genannt. In welchem Ausmaß gelangen verschiedene Koordinationsinstrumente zum Einsatz? Unterscheidung: strukturelle Koordinationsinstrumente (persönliche Weisungen, Selbstabstimmung, Programme, Pläne) und nicht-strukturelle Koordinationsinstrumente (organisationsinterne Märkte, Organisationskultur).
Hierarchie	Auch Konfiguration oder vertikale Differenzierung genannt. Aspekte: Hierarchietiefe, Leitungsintensität, Leitungsspannen, Ein-/Mehrliniensystem, Stabstellen, modernes Projektmanagement.
Delegation	Auch Entscheidungsdelegation oder Kompetenzverteilung genannt. Ergebnis: Ausmaß der (De-) Zentralisierung.
Formalisierung	Auch „Verschriftlichung" genannt. Aspekte: Strukturformalisierung und Informationsflussformalisierung.

Quellen: nach Kieser und Kubicek (1992, Kap. 3) sowie Kieser und Walgenbach (2003, Kap. 3) in Preisendörfer 2005 : 67

Die wichtigsten dieser fünf angeführten Dimensionen zur Analyse der formalen Struktur einer Organisation sind die Arbeitsteilung, die Koordination und die Hierarchie.

1.3.3 Die Organisationsumwelt

Jede Organisation steht in einer Wechselbeziehung mit ihrer Umwelt und ist auch von dieser abhängig. Die Umwelt einer Organisation hat Einfluss auf die Werte und Normen einer Organisation, auf den Input und auf den Output der Organisation. Im Hintergrund dieser Betrachtungsweise steht die Definition einer Organisation als System.

„Organisationsumwelt im soziologischen Sinne sind alle sozialen Phänomene, mit denen die Organisation in ein- oder gegenseitigen Einflussbeziehungen steht." (Endruweit 2004: 219)

Durch die Organisationsumwelt sollen das Grenzproblem des Systems Organisation gelöst und die institutionellen Rahmenbedingungen geklärt werden. Die Beschreibung der Umwelt einer Organisation ist also noch herausfordernder als jene der Struktur, da generell das Abgrenzungsproblem nur schwer zu lösen ist. Die zentrale Forschungsfrage ist im Zusammenhang mit der Organisationsumwelt daher, inwieweit Organisationen ihre Umwelt beeinflussen und umgekehrt bzw. welche Auswirkungen damit verbunden sind.

Um die Umwelt der Organisation einer Analyse leichter zugänglich zu machen, kann man sich an den von Abraham beschriebenen vier Typen von Umweltbeziehungen orientieren:

- *„Umweltbeziehungen der Organisationsmitglieder und ihrer verschiedenen Gruppierungen, insbesondere die nicht aus der Organisationsposition resultierenden „privaten" Interaktionsbeziehungen.*

- *Beziehungen, die der Organisation als korporativem Akteur zuzurechnen sind. Diese organisationsspezifischen Beziehungen betreffen insbesondere die für das Organisationsziel notwendigen Austauschbeziehungen.*
- *Umweltbeziehungen, die sich durch die Wirksamkeit institutioneller Rahmenbedingungen ergeben. Diese umfassen insbesondere die rechtlichen Regelungen durch staatliche Institutionen sowie anderweitig formalisierte Verhaltensnormen. Z.B.: agieren die Organisationen auf einem Markt und zu welchem Ausmaß ist dieser reguliert?*
- *Umweltbeziehungen, die sich aus den in der jeweiligen Organisationsumwelt geltenden kulturellen Rahmenbedingungen ergeben. Diese umfassen neben den vorherrschenden Wertvorstellungen den Bestand an systematisiertem Wissen, der verfügbaren Technologie und den jeweiligen Glaubenssystemen.“*

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich Organisationen immer in einer Wechselbeziehung mit der Gesellschaft (Umwelt) befinden und gesellschaftliche Veränderungen auch in Organisationsstrukturen abgebildet werden.

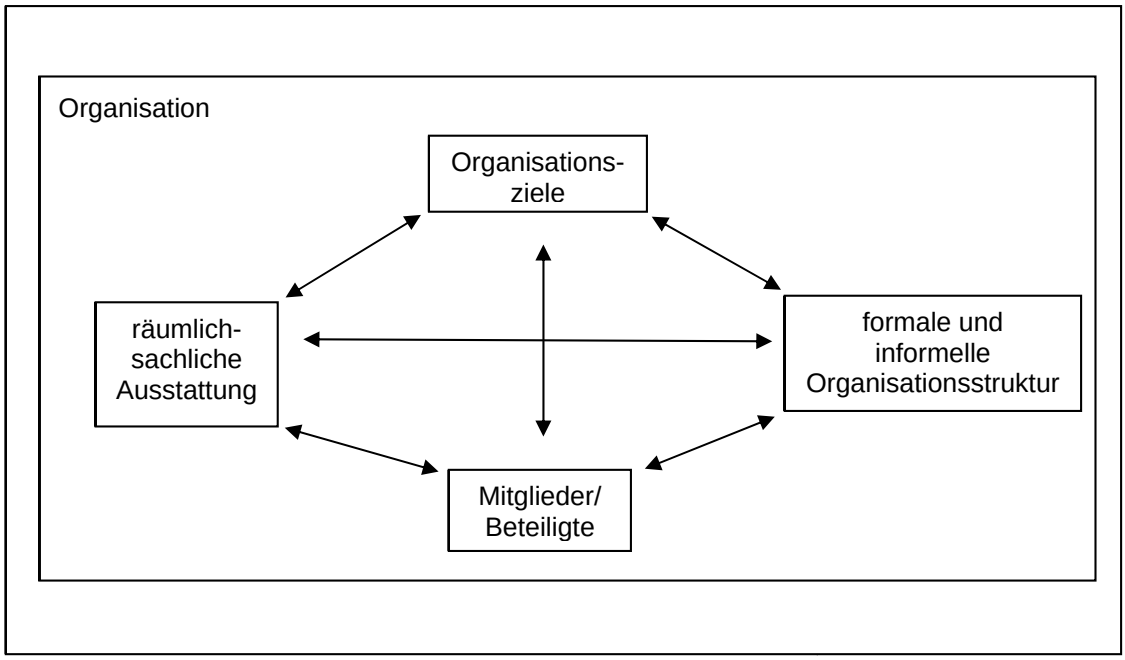
2 Organisationssoziologische Beschreibung der Behinderteneinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien

Um einen Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der Befragungen und der Organisation herstellen zu können, wird in diesem Kapitel der Bereich der Behindertenein-richtungen der Caritas Wien nach einfachen organisationssoziologischen Kategorien beschrieben.

„An Organisationen mit der Sichtweise heranzutreten, dass es einen Satz von Basiselementen gibt, die für deren Charakterisierung mehr oder weniger unverzichtbar sind (….) hat sich bewährt.“ (Preisendörfer 2005: 58)

Die Kernelemente von Organisationen, nach denen eine Betrachtung sinnvoll ist, wurden von Richard Scott (2003) wie folgt festgelegt:

Abbildung 1: Die Kernelemente von Organisationen



Quelle: in Anlehnung an Scott (2003: 18) und Preisendörfer (2005: 59)

Als Kernelemente von Organisationen werden also die Unternehmensziele, formale und informelle Unternehmensstruktur, die Organisationsmitglieder und

–beteiligten, die räumlich-sachliche Ausstattung sowie die Organisationsumwelt genannt. Die nun folgende Beschreibung der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien bezieht sich auf die Organisationsziele, die formale Organisationsstruktur und die Organisationsumwelt.

2.1 Die Organisationsumwelt der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien

„Startet man mit der Vorstellung, dass zur Organisationsumwelt alles gehört, was außerhalb der Organisation liegt und in irgendeiner Weise für die Organisation bedeutsam ist, dürfte ohne weiteres klar sein, dass man hier leicht ins Uferlose abgleiten kann.“ (Preisendörfer 2005: 73)

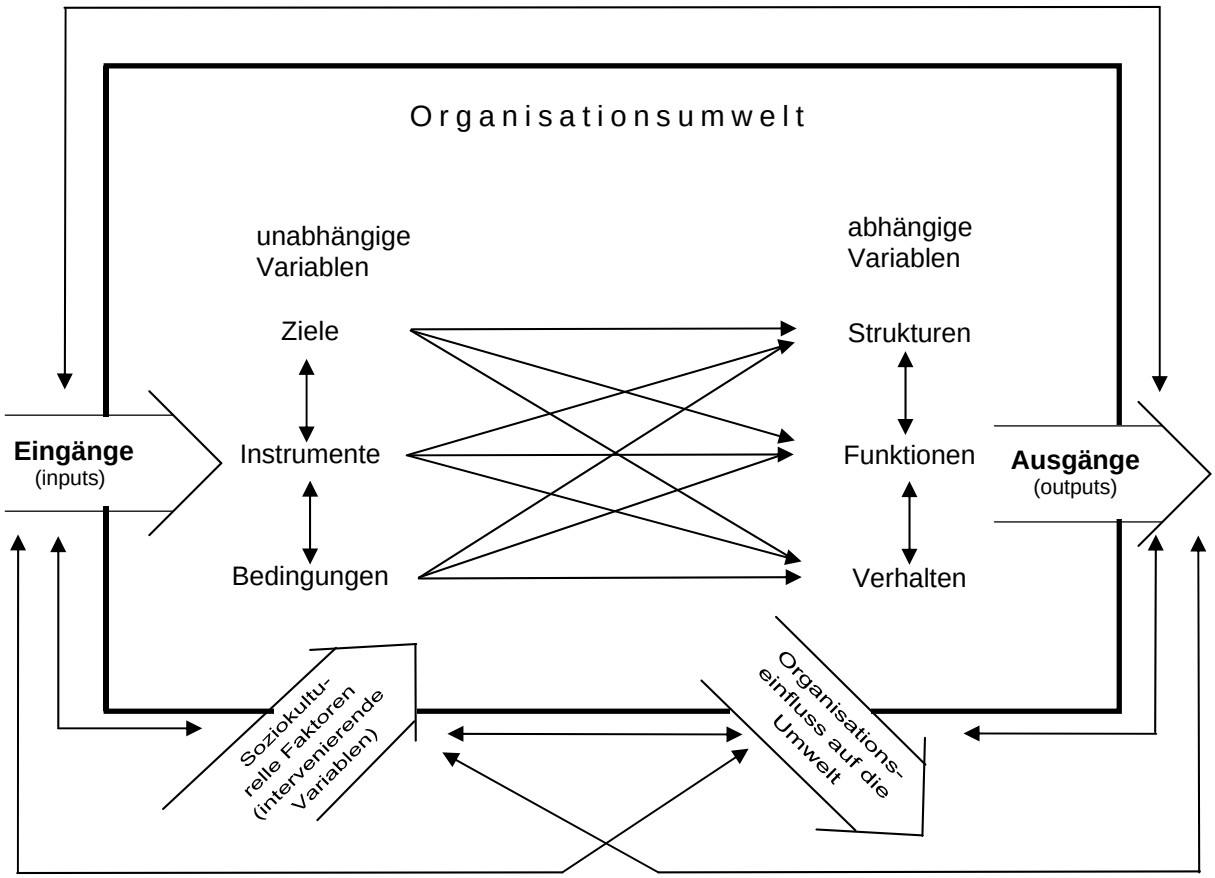
Betrachtet man die Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien, so definiert sich die Organisationsumwelt wie folgt:

„Organisationsumwelt im soziologischen Sinne sind alle sozialen Phänomene, mit denen die Organisation in ein- oder gegenseitigen Einflussbeziehungen steht.“ (Endruweit 2004: 219)

Dieser Definition folgend, wird in der Beschreibung der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien vor allem auf die Einbettung in die Gesamtorganisation Caritas mit ihren unterschiedlichen Zielgruppen und deren Bezugspersonen sowie auf die wesentlichen Behörden Bezug genommen.

Die folgende Abbildung zeigt nochmals ergänzend die vielfältigen Aspekte, die auf Organisationen einwirken.

Abbildung 2: Die Organisationsvariablen und die Organisationsumwelt



Quelle: nach Endruweit 2004: 97

Diese Aspekte gelten auch für die Caritas Wien und deren Teilbereiche, wie dem Bereich der Behinderteneinrichtungen.

Die Caritas folgt als Non-Profit-Organisation dem Stakeholder Prinzip. Dieses besagt, dass die Organisation in ihrer Gesamtheit darauf abzielt, die Bedürfnisse und Erwartung aller Anspruchsgruppen in Übereinstimmung zu bringen und zu erfüllen.

„Non-Profit-Organisationen umfassen nicht nur Verbände und Vereine, sondern auch öffentliche Körperschaften, Religionsgemeinschaften, Wohlfahrtsorganisationen, Kammern, Innungen und Stiftungen. Das gemeinsame Kennzeichen dieser Organisation ist, dass sie ihre wirtschaftlichen, politischen, gesellschaftlichen, wissenschaftlichen oder kulturellen Zwecke ohne erwerbswirtschaftliche (Profit-) Absicht verfolgen.“ (Müller – Jentsch 2003: 142)

2.1.1 Die Caritas Österreich und die Caritas International

Die Caritas Österreich versteht sich als Teil der internationalen Caritas, die weltweit agiert. Das internationale Caritas-Netz setzt sich aus 162 Caritasorganisationen und 151 lokalen Caritas-PartnerInnen zusammen. Die Caritas unterstützt 24 Millionen Menschen in ungefähr 200 Ländern. Insgesamt sind in der Caritas weltweit 40.000 angestellte MitarbeiterInnen beschäftigt (www.caritas.org).

Die Kooperation mit Partner-Organisationen vor Ort garantiert eine auf die spezifische Situation des jeweiligen Landes abgestimmte optimale Hilfeleistung und eine bestmögliche Nutzung der regionalen Infrastruktur.

Ziel der Caritas internationalis ist es, sich für Menschen am Rande der Gesellschaft einzusetzen: *"Poverty and social injustice are the real weapons of mass destruction." (*Cardinal Oscar Andrés Rodríguez Maradiaga*,* President of Caritas Internationalis, www.caritas.org)

In Österreich sind insgesamt neun eigenständige Caritas-Organisationen tätig, die regional den kirchlichen Diözesen zugeordnet und in diesen operativ tätig sind. Sie haben unterschiedliche Rechtsformen und arbeiten in verschiedenen Gremien – allen voran in der Direktorenkonferenz – zusammen. Die föderalistische Struktur der Caritas in Österreich ermöglicht es, eigenständig und differenziert auf die unterschiedliche regionale Situation mit entsprechenden Angeboten zu reagieren.

„*Die neun Diözesanorganisationen arbeiten in der Caritas Österreich zusammen, wo gemeinsame Arbeitsschwerpunkte für Menschen in Österreich und die gemeinsame Auslandshilfe abgewickelt werden.“* (www.caritas.at)

Die Caritas bietet in Österreich rund 4.000 Menschen mit Behinderungen und 3.300 Menschen mit psychischen Erkrankungen vielfältige Unterstützung an. Über 2.600 hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in diesem Bereich beschäftigt, sie werden von zahlreichen ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützt (www.caritas.at).

2.1.2 Die Caritas der Erzdiözese Wien

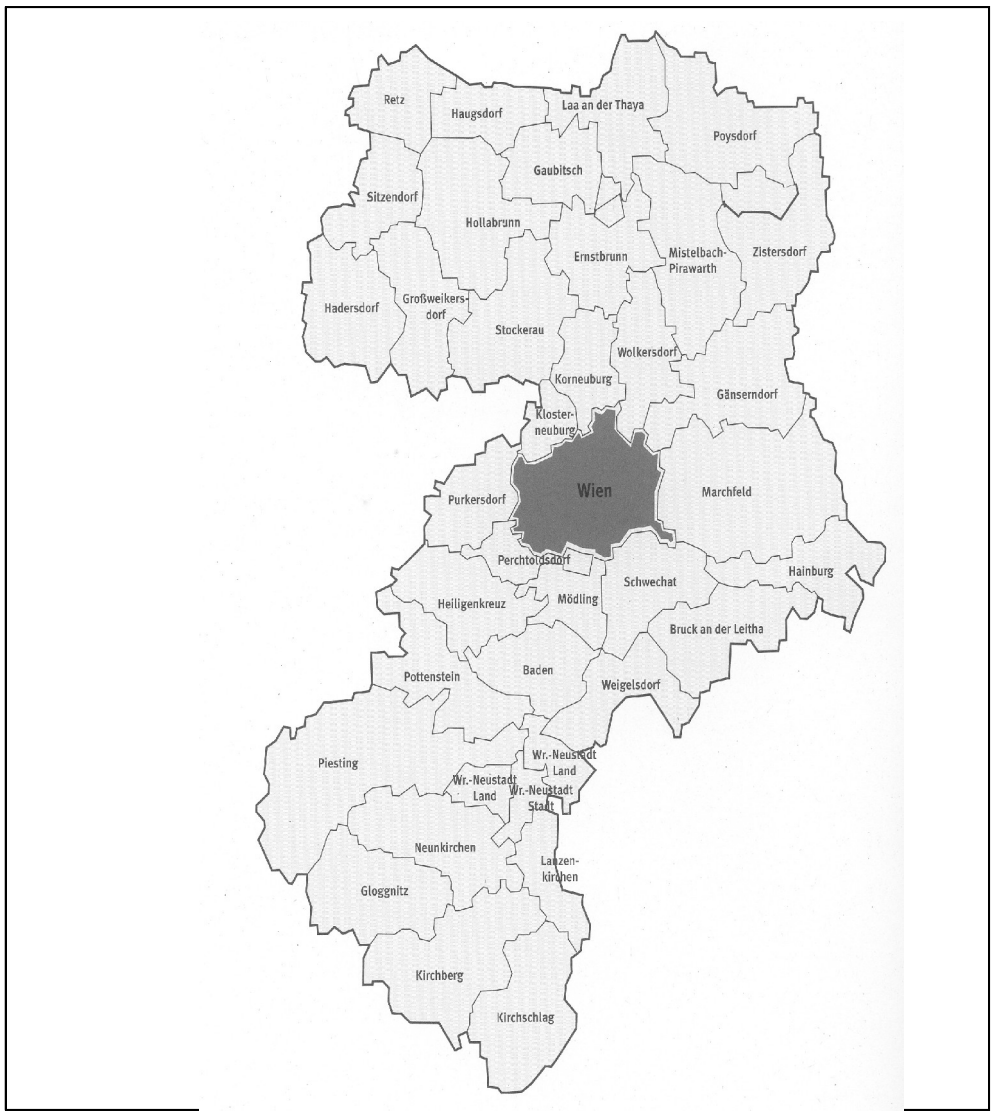
1921 wurde die Caritas der Erzdiözese Wien aufgrund der steigenden Armut und anderer sozialer Probleme als kirchlicher Hilfsdienst ins Leben gerufen. Das Gebiet der Caritas der Erzdiözese Wien erstreckt sich über das Bundesland Wien und den östlichen Teil Niederösterreichs (vom Weinviertel bis zum Wechsel). Heute stellt die Caritas in diesem Gebiet ein breit gefächertes Angebot an sozialen Dienstleistungen für sehr unterschiedliche Zielgruppen zur Verfügung.

Die Caritas Wien ist sowohl in der Nothilfe als auch in der Hilfe bei der Bewältigung des Alltags tätig:
„Wir fühlen uns verpflichtet, nach Kräften das zu tun, was andere nicht tun und dort aktiv zu werden, wo sonst die nötige Hilfe fehlt. Wo Menschen Schwierigkeiten haben, ihren Alltag alleine zu bewältigen, wollen wir sie darüber hinaus durch entsprechende soziale Dienste und Einrichtungen unterstützen. Wir achten darauf, dass auch diese Angebote Benachteiligten und Schwachen offen stehen. In Österreich und in der ganzen Welt – überall dort, wo Krisensituationen auftreten oder drängende Not herrscht – möchten wir nach Möglichkeit unseren solidarischen Einsatz leisten. Der Schwerpunkt unserer täglichen Arbeit liegt in Österreich.“ (Caritas der Erzdiözese Wien 2000: 3)

Die Caritas der Erzdiözese Wien ist einerseits als Verein und andererseits als gemeinnützige GesmbH organisiert. Letztere befindet sich zu 100 Prozent im Eigentum des Vereines. In den Einrichtungen der Caritas arbeiten rund 3.300 hauptamtliche und 1.300 ehrenamtliche MitarbeiterInnen. Sie werden unterstützt von Zivildienstleistenden und PraktikantInnen. Des Weiteren engagieren sich ehrenamtliche HelferInnen in insgesamt rund 650 Pfarr-Caritaskreisen in der pfarrlichen Caritas-Arbeit (Caritas der Erzdiözese Wien 2007).

Die folgende Abbildung zeigt das Gebiet, in dem die Caritas Wien ihre Dienstleistungen anbietet.

Abbildung 3: Das Diözesangebiet der Erzdiözese Wien



Quelle: Caritas der Erzdiözese Wien Jahresbericht 2007: 34

„Ganz besonders wichtig ist der Caritas der Erzdiözese Wien ein partnerschaftliches Miteinander mit der Pfarrcaritas in den Pfarrgemeinden. Wir sehen einen Auftrag auch in der Unterstützung und Ergänzung pfarrlichen sozialen Engagements.“ (Caritas der Erzdiözese Wien 2000: 3)

Die Caritas Wien betreibt 12 Senioren- und Pflegehäuser, 38 Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen und Angebote für Menschen mit psychiatrischen Erkrankungen. Etwa 50 Sozialstationen der Mobilen Dienste für alte und pflegebedürftige Menschen und das Mobile Hospiz werden im Diözesangebiet geführt.

In der Nothilfe bieten drei Beratungsstellen Menschen in Notsituationen Unterstützung, neun Häuser für wohnungslose Frauen und Männern bieten Unterkünfte. Weiters unterstützen Arbeitsprojekte langzeitarbeitslose Menschen beim Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt und ca. 1800 wohnungslose Flüchtlinge werden in den Flüchtlingseinrichtungen betreut. Die Hilfe im Ausland der Caritas Wien konzentriert sich auf Projekte im Kosovo und der Ukraine.

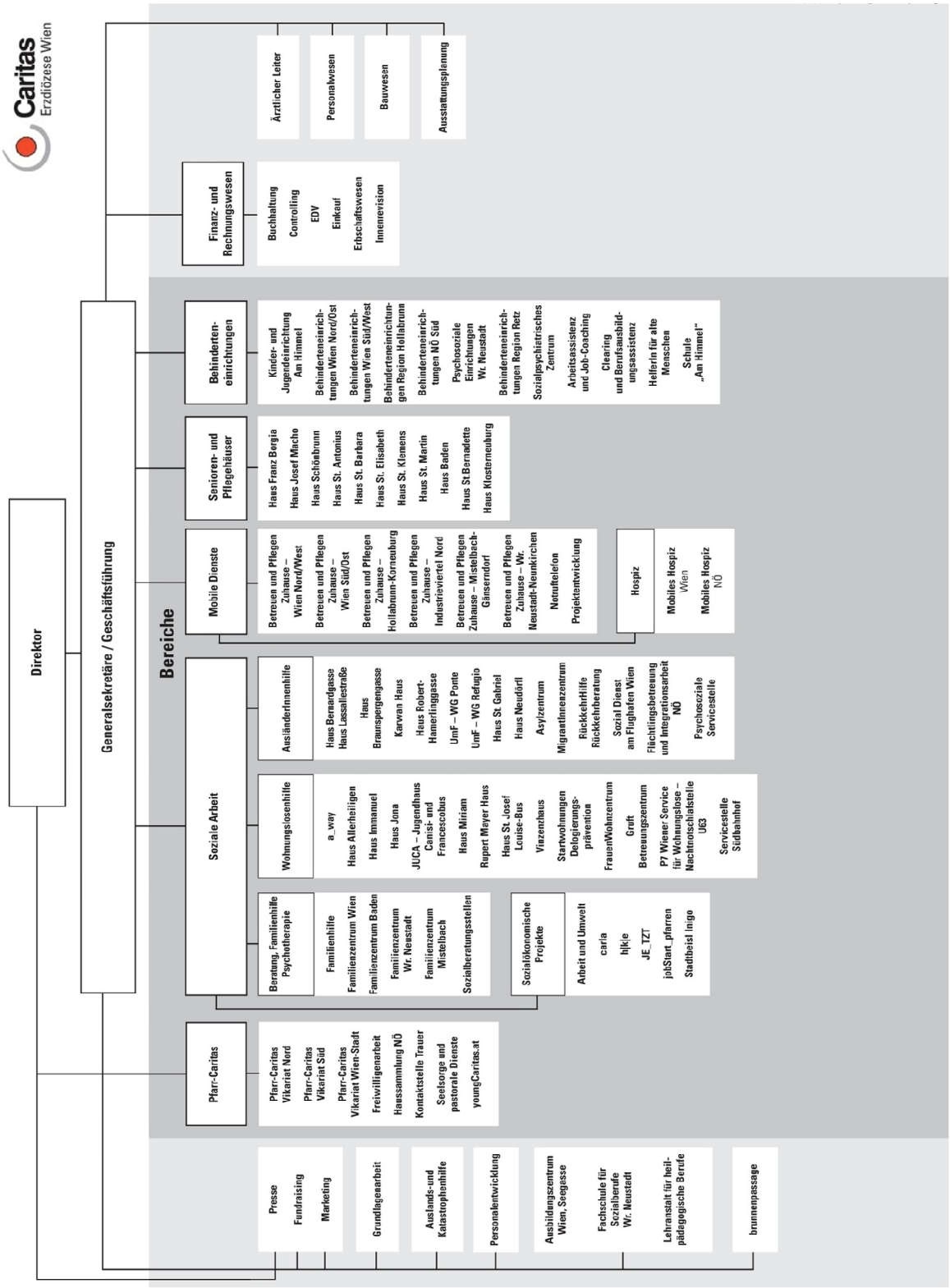
Die Ziele der Caritas der Erzdiözese Wien sind in einem für alle Einrichtungen gültigen Leitbild festgehalten. Es beinhaltet folgende Grundprinzipien:

„Wir fragen nicht, woher einer kommt oder welche Weltanschauungen jemand hat. Wir dienen speziell den Armen, Schwachen, Benachteiligten und Ausgegrenzten. Die Frage nach Schuld oder Unschuld ist dabei für die Hilfe nicht ausschlaggebend. Im Mittelpunkt unserer Arbeit steht der Mensch. Denn der Mensch verliert nie seine Würde. Wir nehmen uns vor, jene Menschen, denen wir helfen, mit ihren individuellen Begabungen und Talenten zu fördern. Wir wollen sie ermutigen, ihr Leben nach ihren eigenen Möglichkeiten selbst in die Hand zu nehmen. […] Wir wollen sie auf keinen Fall in ihrer Würde kränken und sie zu bloßen Empfängern von Hilfsleistungen degradieren.“ (Caritas der Erzdiözese Wien 2000: 3)

„Ein weiterer wichtiger Aspekt der Tätigkeit der Caritas Wien ist die Anwaltschaft für Menschen am Rand der Gesellschaft, für gerechte Chancen für alle und solidarisches Handeln: Solidarität ist unteilbar. Das heißt, keiner darf sich der Pflicht dem anderen gegenüber entziehen, und niemand darf aus der Gemeinschaft ausgeschlossen werden.“ (Caritas der Erzdiözese Wien 2000: 2)

Im folgenden Organigramm der Caritas Wien werden die Art der Arbeitsteilung und Spezialisierung einerseits und die hierarchische Gliederung andererseits dargestellt.

Abbildung 4: Das Organigramm der Caritas der Erzdiözese Wien



Quelle: Caritas der Erzdiözese Wien 2008

Wie im Organigramm dargestellt sind die Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen der Caritas der Erzdiözese Wien im Bereich „Caritas Behinderteneinrichtungen“ zusammengefasst und haben gemeinsame Organisationsgrundsätze, die auf den Werten Caritas der Erzdiözese Wien basieren.

Der Bereich „Behinderteneinrichtungen“ ist Teil der gemeinnützigen GesmbH der Caritas der Erzdiözese Wien und als sozialwirtschaftliches Unternehmen nicht auf Gewinn ausgerichtet. Die Angebote der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien sind vielfältig und richten sich an unterschiedliche Zielgruppen. Alle Einrichtungen haben gemeinsam festgelegte Organisationsgrundsätze, die organisatorische Abläufe regeln, Grundhaltungen im Umgang mit KlientInnen definieren und die Basis des pädagogischen Handelns widerspiegeln.

2.1.3 Die KlientInnen der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien

Die Angebote der Caritas Behinderteneinrichtungen richten sich an Menschen mit Behinderungen, die als intellektuell oder mehrfach behindert bezeichnet werden.

„Unsere Angebote richten sich an Menschen, die als intellektuell behindert oder mehrfach behindert eingestuft werden. Diese Einstufung entsteht in der Interaktion der Gesellschaft mit Menschen, die bestimmte physische und/oder psychische Merkmale aufweisen. Durch diese Einstufung werden ihre unmittelbare Lebensgestaltung und ihre Teilhabe am Leben der Gesellschaft erschwert. Menschen mit Behinderungen, die unsere Angebote in Anspruch nehmen, brauchen Begleitung und Unterstützung, um ihren Alltag zu bewältigen und ein erfülltes Leben führen zu können. Unsere Angebote für Menschen mit Behinderungen richten sich an Kinder, Jugendliche und Erwachsene jeden Alters.“ (Caritas der Erzdiözese Wien 2006: 13)

Die Caritas Behinderteneinrichtungen beziehen sich in ihrer Zielgruppendefinition vor allem auf die erkennbare, tatsächlich vorhandene Unterstützungsnotwendigkeit. Aus sonderpädagogischer Sicht ist hier die Behinderung nicht unweigerlich

Folge einer Schädigung, sondern in einem Person-Umwelt-Verhalten-Geflecht verankert. Dies bedingt, dass die Person mit ihrem Umfeld die Zielgruppe ihrer Tätigkeit ist.

„Wir pflegen und fördern den wechselseitigen Austausch mit Menschen mit Behinderungen, ihren SachwalterInnen und ihren Angehörigen. Im Trialog können alle GesprächspartnerInnen ihre Standpunkte in gleichberechtigter Position vertreten. Es ist unsere Aufgabe, die Zusammenarbeit mit dem sozialen Umfeld von Menschen mit Behinderungen gemeinsam mit ihnen zu ihrem Wohl zu gestalten.“ (Caritas der Erzdiözese Wien 2006: 19) meint dazu das Leitbild der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien.

Aus anthropologischer und humanitärer Sicht schließt sich die Caritas dem Menschenbild der Vereinten Nationen an, das besagt, dass durch die Leistung von Hilfe die persönliche Würde des Hilfeempfängers zu keinem Zeitpunkt eingeschränkt werden darf. Die inhaltliche Ausrichtung orientiert sich an der Begleitung und Unterstützung dieser Zielgruppe im Hinblick auf ein erfülltes Leben im Alltag.

„Behinderte Personen haben das naturgegebene Recht auf Achtung ihrer menschlichen Würde. Behinderte Personen haben ungeachtet des Ursprungs, der Natur und der Schwere ihrer Behinderung die gleichen Grundrechte wie ihre Mitbürger gleichen Alters, was allem voran das Recht einschließt, ein angemessenes Leben so normal und uneingeschränkt wie möglich zu führen.“ (zit. nach Caritas der Erzdiözese Wien 2006: 9)

Gestützt auf das durch die Vereinten Nationen angeordnete Recht für Menschen mit Behinderungen sowie einem achtungsvollen, werthaltenden, durch Respekt und Kompetenzorientierung gezielten Menschenbild als Grundlage des Handelns, orientieren sich alle Dienstleistungen der Caritas Behinderteneinrichtungen an drei voneinander abhängigen Prinzipien:

„Prinzip der Normalisierung

Allen Menschen mit Behinderungen sollen Lebensbedingungen zugänglich sein, die dem gesellschaftlich üblichen Leben entsprechen.

Prinzip der Selbstbestimmung

Alle Menschen mit Behinderungen sollen über ihr Leben selbst bestimmen sowie die Konsequenzen ihrer Entscheidungen tragen. Dabei unterstützen wir sie. Wir bieten Schutz, wenn sie mit ihren Entscheidungen sich selbst oder andere gefährden.

Prinzip der Integration

Alle Menschen mit Behinderungen haben das Recht auf uneingeschränkte Teilhabe am Leben der Gesellschaft. Diese Teilhabe zu ermöglichen ist unser Auftrag in der täglichen Arbeit und uns ein gesellschaftspolitisches Anliegen."
(Caritas der Erzdiözese Wien 2006: 15)

Die Dienstleistungen der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien umfassen alle Lebensbereiche von Menschen mit Behinderungen, konzentrieren sich aber schwerpunktmäßig auf die Bereiche „Wohnen und Arbeit".

Ansprüche an die wohnliche Situation sind immer von individuellen, subjektiven und normativen Vorstellungen geprägt. Der Begriff „Wohnen" umfasst stets räumliche als auch soziale Komponenten (Caritas der Erzdiözese Wien 2006).

Die Angebote der Caritas im Bereich Wohnen umfassen unterschiedlichste Modelle, um den mannigfaltigen Bedürfnissen von Menschen mit Behinderungen zu entsprechen. So werden sowohl voll- als auch teilzeitbetreute Wohnformen angeboten, die als Einzel- bzw. Paarwohnungen, als Wohngemeinschaften und als Wohnhäuser konzipiert sind. Vollzeitbetreutes Wohnen ist durch Assistenz rund um die Uhr gekennzeichnet, bei Teilzeitbetreuung wird stundenweise Assistenz entsprechend den individuellen Bedürfnissen geleistet.

Die Angebote für den Bereich der Arbeit gliedern sich in den Bereich der Beschäftigungstherapie und in Dienste für berufliche Integration.

Das Ziel der Beschäftigungstherapie besteht darin, Menschen mit Behinderungen subjektiv als sinnvoll erlebbare Tätigkeiten und Erfahrungen zu ermöglichen. Die Aktivitäten und (Produktions-) Abläufe werden so weit wie möglich einem gesellschaftlich üblichen Arbeitsalltag entsprechend gestaltet und wirken stark tagesstrukturierend. Sie sind in ihrer Art, Menge und Gestaltung den individuellen Bedürfnissen und Kompetenzen der KlientInnen entsprechend angepasst. Die NutzerInnen dieser Angebote sollen durch die Beschäftigungstherapie eine Erhaltung und Verbesserung ihrer Lebensqualität erfahren, insbesondere den Erhalt und die Erweiterung von Kompetenzen. Dies kann die Fähigkeit zur Alltagsbewältigung ebenso betreffen, wie basale Kommunikation, kreativ-künstlerische Entfaltung, genauso wie Qualifizierung in Richtung beruflicher Eingliederung.

Als Angebote der Beruflichen Integration werden solche Dienstleistungen bezeichnet, die sich mit dem Einstieg und dem Verbleib von Menschen mit Lernbehinderungen in den ersten Arbeitsmarkt auseinandersetzen. Zu diesen Diensten gehören Arbeitsassistenz, Jobcoaching, Clearing und die Berufsausbildungsassistenz.

Clearing ist ein Angebot für junge Menschen mit Behinderungen bis zu 24 Jahren, die sich in einer Phase der Berufsorientierung befinden. Mittels Beratung, Begleitung und diagnostischen Tätigkeiten werden den jungen Menschen realistische Perspektiven für künftige berufliche Tätigkeiten aufgezeigt und damit eine Basis für Entscheidungen im Hinblick auf berufliche Integration geschaffen.

Die Berufsausbildungsassistenz unterstützt benachteiligte Jugendliche bei ihrer beruflichen Eingliederung mittels einer integrativen Lehre.

Arbeitsassistenz und Jobcoaching beraten und begleiten Menschen mit Behinderungen bei der Erlangung und der Sicherung von Arbeitsplätzen. Beide Dienste

vermitteln zwischen den Ansprüchen sowohl der ArbeitnehmerInnen mit Behinderungen als auch der ArbeitgeberInnen. Sie arbeiten eng zusammen, wobei Jobcoaching jenen Part übernimmt, der aufgrund der Art und Intensität der Behinderung im Sinne von „training on the job“ direkt am Arbeitsplatz erforderlich ist.

2.1.4 Gesetzliche Grundlagen und Kostenträger der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien

Die Ausführungen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen beziehen sich ausschließlich auf die Zielgruppe. Nicht berücksichtigt werden gesetzliche Regelungen, die sich auf andere Bereiche, wie zum Beispiel Hygienegesetze in Küchen, beziehen.

In der österreichischen Bundesverfassung finden sich zum Thema Behinderung keine expliziten Ausführungen. Daraus resultierend stellen die gesetzlichen Regelungen für Menschen mit Behinderungen juridisch eine Querschnittsmaterie dar, was bedeutet, dass unterschiedliche Ministerien für einzelne Teilbereiche des Behindertenrechtes zuständig sind.

So hat zum Beispiel das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kunst für integrativen Schulunterricht zu sorgen (Schulorganisationsgesetz), dem Bundesministeriums für Justiz obliegt der Rechtsschutz psychisch und kognitiv behinderter Menschen (Sachwalterrecht, Unterbringungsgesetz, Strafgesetzbuch), dem Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz die Zuständigkeit für die berufliche Integration (Behinderteneinstellungsgesetz, Behindertengleichstellungsgesetz) sowie die Pflegegeldagenden (Bundespflegegeldgesetz) und das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit gibt nicht zuletzt ÖNORMEN für barrierefreies Bauen vor. Neben unzähligen bundesgesetzlichen Regelungen gelten auch landesgesetzliche Regelungen.

Über allem aber steht der verfassungsrechtliche Schutz behinderter Menschen (Art. 7 Abs. 1 B-VG):

„Alle Staatsbürger sind vor dem Gesetz gleich. Vorrechte der Geburt, des Geschlechtes, des Standes, der Klasse und des Bekenntnisses sind ausgeschlossen. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden. Die Republik (Bund, Länder und Gemeinden) bekennt sich dazu, die Gleichbehandlung von behinderten und nicht behinderten Menschen in allen Bereichen des täglichen Lebens zu gewährleisten." (www.ris.bka.gv.at)

Die wesentliche Rechtsgrundlage für die Finanzierung und Durchführung der Leistungserbringung der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien stellen die Sozialhilfegesetze bzw. Behindertengesetze der Länder Wien und Niederösterreich sowie diverse Bundesgesetze dar, vor allem jene im Kontext der beruflichen Integration.

Die Rahmenbedingungen der Betreuung in den Wohneinrichtungen und Beschäftigungstherapien der Caritas Wien regeln in Niederösterreich das Sozialhilfegesetz, in Wien das Sozialhilfegesetz/das Behindertengesetz.

„§ 1. *(1) Die Sozialhilfe hat jenen Menschen die Führung eines menschenwürdigen Lebens zu ermöglichen, die dazu der Hilfe der Gemeinschaft bedürfen.*
(2) Die Sozialhilfe umfasst die Hilfe zur Sicherung des Lebensbedarfes, die Hilfe in besonderen Lebenslagen und die sozialen Dienste."
(§ 1 WSHG, www.wien.gv.at)

§ 3. *(1) Als Maßnahmen für einen Behinderten kommen in Betracht:*

1. *Eingliederungshilfe,*
2. *Hilfe zur geschützten Arbeit,*
3. *Beschäftigungstherapie,*
4. *Hilfe zur Unterbringung,*
5. *Persönliche Hilfe.*

(2) Im Einzelfall ist jene Maßnahme zu gewähren, die der Eigenart der Behinderung Rechnung trägt und zur Erreichung eines bestmöglichen Erfolges notwendig und zweckmäßig ist. (§ 3 WBHG, www. wien.gv.at)

Über regionale und nationale Regelungen hinaus gibt es natürlich auch internationale Bemühungen, Menschen mit Behinderungen in die Gemeinschaft zu integrieren.

Da die Caritas Behinderteneinrichtungen aufgrund des Diözesangebietes in zwei Bundesländern tätig sind, besteht die Herausforderung der Leistungserbringung unter den unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen von zwei Ländern.

Die Zusammenarbeit mit den Behörden wird, neben der Kooperation mit anderen Organisationen, von der Caritas als wesentlicher Teil der Platzierung in der Organisationsumwelt verstanden:

„In unserer Arbeit sind wir Partnerin von Ländern, Behörden und dem Fonds Soziales Wien. Wir pflegen die Zusammenarbeit und den Austausch mit Behindertenverbänden sowie Trägern der Behindertenarbeit im In- und Ausland. Wir vernetzen uns aktiv mit Gemeinden und dem nachbarschaftlichen Umfeld.“ (Caritas der Erzdiözese Wien 2006: 5)

Die von den Caritas Behinderteneinrichtungen erbrachten sozialen Dienstleistungen werden zum Großteil durch die Länder Niederösterreich und Wien finanziert. Dies gilt vor allem für sämtliche Wohn- und Beschäftigungsangebote. Die Angebote der beruflichen Integration werden durch Fördergelder des Sozialministeri-

ums und des europäischen Sozialfonds finanziert. Die damit verbundene Projektstruktur bedingt, dass jährlich ein neuer Antrag und neue Budgets zu erstellen und zu verhandeln sind.

Die durch die Länder finanzierten Angebote werden durch sogenannte „Tagsätze“ (Kosten pro Tag pro KlientIn) abgegolten. Diese Sätze sind in der Regel auf den Schweregrad der Behinderung abgestimmt, bedeuten aber nicht, dass die tatsächlich erbrachte Leistung damit vollständig finanziert ist. Aus diesem Grund muss ein Teil der Finanzierung durch Spendengelder der Caritas Wien abgegolten werden.

Die Finanzierung der Caritas-Dienstleistungen erfolgt in Wien und Niederösterreich unterschiedlich, obwohl das Angebot dasselbe ist. Dies ist wie bereits erwähnt darin begründet, dass die Finanzierung der Dienstleistungen für Menschen mit Behinderungen den Ländern obliegt und in allen Bundesländern unterschiedliche Regelungen bezüglich der Finanzierung Anwendung finden. Die anschließende tabellarische Darstellung verdeutlicht diesen Sachverhalt exemplarisch für die Länder Wien und Niederösterreich:

Tabelle 2: Die Finanzierung der Einrichtungen in Wien 2008

Bereich	Stand	Behinderungsgrad	Tagsatz €
Wohnen	2008	leicht	85,50
		mittel	133,50
		schwer	136,70
Beschäftigungstherapie	2008	leicht	47,00
		mittel	64,30
		schwer	82,40

Quelle: Caritas Behinderteneinrichtungen 2008

Tabelle 3: Die Finanzierung der Einrichtungen in Niederösterreich 2008

Bereich	Stand	Behinderungsgrad	Tagsatz €
Wohnen	2008	leicht	63,33
		mittel	95,24
		schwer	133,18
Beschäftigungstherapie	2008	leicht	26,48
		mittel	42,36
		schwer	59,16

Quelle: Caritas Behinderteneinrichtungen 2008

Dem Jahresbericht der Behinderteneinrichtungen ist zu entnehmen, dass im Jahr 2007 die Gesamtfinanzierung der Caritas Behinderteneinrichtungen zu 81 Prozent aus öffentlichen Kostensätzen, zu 10 Prozent aus Subventionen und Fördergeldern, zu 2 Prozent aus kirchlichen Beiträgen und zu 7 Prozent aus Spendengeldern erfolgte (Caritas Wien 2007).

2.2 Die Organisationsziele der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien

Im folgenden Teil der Organisationsdarstellung der Caritas Behinderteneinrichtungen werden die Organisationsziele näher betrachtet, wobei zwischen allgemeinen handlungsleitenden, haltungsbezogenen, dienstleistungsbezogenen und mitarbeiterInnenbezogenen Zielen differenziert wird.

Unter Zielen wird aus organisationssoziologischer Sicht verstanden:

„Was tatsächlich als Leitbild der Entscheidungen dient, die das Geschehen, die Tätigkeiten und Prozesse in der Organisation auf einen spezifischen Zweck orientieren“. (Endruweit 2004: 102)

2.2.1 Handlungsleitende Ziele

Recherchen in den Unterlagen der Caritas Wien und des Bereiches der Behinderteneinrichtungen haben folgende allgemeine handlungsleitende Ziele ergeben:

„Unser erstes Ziel ist es, bei konkreten Lebensproblemen rasch, wirksam und sachlich richtig zu helfen. Wo Menschen in Not sind oder Not rechtzeitig abzuwehren ist, dort ist der Platz der Caritas. Darüber hinaus wollen wir auch die mittel- und langfristige Perspektive unserer Tätigkeit im Auge behalten.“ (Caritas der Erzdiözese Wien 2000: 3)

„Wir verpflichten uns, die uns anvertrauten Mittel angemessen, sparsam und überprüfbar einzusetzen. Beim Einsatz dieser Mittel versuchen wir, sozial gerecht und ökologisch verantwortlich zu handeln.“ (Caritas der Erzdiözese Wien 2000: 5)

„Solidarität ist unteilbar. Das heißt, keiner darf sich der Pflicht dem anderen gegenüber entziehen und niemand darf aus der Gemeinschaft, die die Menschheit bildet, ausgeschlossen werden.“ (Caritas der Erzdiözese Wien 2000: 2)

Die aus dem Leitbild der Caritas der Erzdiözese Wien zitierten Sätze zeigen die handlungsleitenden Werte und Ziele, die gemeinsame inhaltliche Grundlage für alle Organisationseinheiten sind, so auch für den Bereich der Behinderteneinrichtungen. Sie wirken erkennbar in Konzepten, Prozessbeschreibungen und diversen Regelungen fort.

2.2.2 Haltungsbezogene Ziele

Da in der sozialen Dienstleistungserbringung ein entsprechendes Menschenbild als Grundlage jedes Handelns wichtig ist, werden in den Behinderteneinrichtungen folgende Haltungen vorausgesetzt:

- *„Wir begegnen allen Menschen mit Achtung, Respekt und persönlicher Wertschätzung.*
- *Wir sehen jeden Menschen als einzigartiges Individuum in seiner Gesamtheit von Körper, Geist und Seele, in seinen Beziehungen zum sozialen Umfeld und seiner Biografie.*
- *Jeder Mensch hat Kompetenzen, Vorlieben und Bedürfnisse. Wir orientieren uns an den Fähigkeiten und nicht an den Defiziten der Menschen.*
- *Wir wissen um die Entwicklungsfähigkeit jedes Menschen. Gleichzeitig akzeptieren wir Grenzen von Entwicklung. Der Mensch strebt wechselseitig nach Autonomie und Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Wir begleiten Menschen mit Behinderungen in diesem Prozess.“* (Caritas der der Erzdiözese Wien 2006: 11)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass in den Behinderteneinrichtungen die Achtung der Menschenwürde, die Ganzheitlichkeit, die Entwicklungsfähigkeit und die Teilhabe an der Gesellschaft übergeordnete Ziele sind. Sie finden unter anderem Eingang in Einrichtungskonzepte, pädagogische Maßnahmen und in Personalentscheidungen.

2.2.3 Dienstleistungsbezogene Ziele

Ausgehend von diesen Leitsätzen und basierend auf den bereits erwähnten Prinzipien der Normalisierung, der Integration und der Selbstbestimmung werden im pädagogischen Handbuch der Behinderteneinrichtungen folgende Ziele in Bezug auf die Dienstleistungserbringung formuliert:

„In den Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen der Caritas der Erzdiözese Wien werden den KlientInnen Lebensräume eröffnet,

- *in denen sie sich individuell entfalten können,*
- *in denen sie Pläne und Visionen für ihr Leben entwickeln können,*
- *in denen sie die Unterstützung und Assistenz erhalten, die sie für ihre emotionale, psychische und körperliche Entwicklung benötigen,*

- *in denen Kinder und Jugendliche eine Erziehung erhalten, die auf Selbstbestimmung abzielt.*

In den Einrichtungen der Caritas wird weiters darauf geachtet, den KlientInnen größtmögliche Lebensqualität in den Bereichen

- *Physisches Wohlbefinden (Gesundheit, Körperpflege, Hygiene, Ernährung, Schutz vor Übergriffen)*
- *Soziales Wohlbefinden (persönliche Beziehungen, Freundschaften, Verwandtschaft, Ausgewogenheit zwischen Nähe und Distanz, Ausgewogenheit zwischen Rückzug und Teilhabe)*
- *Materielles Wohlbefinden (finanzielle Ressourcen und Besitz, Verfügungsgewalt über finanzielle Ressourcen und Besitz)*
- *Aktivitätsbezogenes Wohlbefinden (Vorlieben leben können, Hobbys gestalten, Abwechslung zwischen Ruhe und Tätigkeit)*
- *Emotionales Wohlbefinden (Angenommen sein und Wertschätzung, Sicherheit, Geborgenheit, Achtung und Würde, Selbstwertgefühl)*

zu gewährleisten." (Caritas der der Erzdiözese Wien 2006: 2)

Auch diese Ziele sind in der Praxis auf vielfältige Art und Weise anzutreffen, beispielsweise in der individuellen Lebensqualitätsplanung der KlientInnen bis hin zu Einrichtungskonzepten.

2.2.4 MitarbeiterInnenbezogene Ziele

„Die Grundsätze und Werthaltungen der Caritas sollten sich auch in der internen Zusammenarbeit und im Umgang miteinander zeigen. Unsere Sprache soll eine Sprache der offenen Worte sein. Konflikte wollen wir partnerschaftlich, fair und mit gegenseitiger Wertschätzung lösen." (Caritas der Erzdiözese Wien 2000: 5)

„Wir vertrauen auf einen Führungsstil, der die Eigenverantwortung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzt und fördert. Klare Ziele und Aufgabenbe-

schreibungen helfen uns dabei, gemeinsam das Erreichte zu überprüfen.“ (Caritas der Erzdiözese Wien 2000: 5)

„Wir achten auf die fachliche und persönliche Weiterentwicklung unserer MitarbeiterInnen. Hier bieten wir regelmäßige Fortbildungen, Supervision und MitarbeiterInnengespräche an.“ (Caritas der der Erzdiözese Wien 2006: 2)

„Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll ermöglicht werden, ihre individuellen Fähigkeiten und Begabungen in die gemeinsame Arbeit einzubringen.“ (Caritas der Erzdiözese Wien 2000: 5)

Die auf die MitarbeiterInnen bezogenen Ziele zeigen die bereits ausgeführten leitenden Grundsätze wieder. Dies sind die Orientierung an den Kompetenzen, die grundsätzliche Wertschätzung und die Förderung von persönlichen Potentialen. Sie ziehen sich durch Prozessbeschreibungen im Bereich Personalführung und sind auch an den Maßnahmen zur Personalentwicklung ablesbar.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Ziele der Caritas Wien den Zweck der Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen und ihre Dienstleistungen definieren und die Grundlage der internen und externen Zusammenarbeit bilden.

Das zeigt, dass die Ziele einer Organisation von großer Wichtigkeit sind, wobei auch festzuhalten ist, dass nicht immer alle Ziele einer Organisation offen erklärt sein müssen und können. Weiters werden Ziele nicht durch die bloße Formulierung erreicht, sondern brauchen für die Umsetzung unterschiedliche Systeme, wie zum Beispiel das Personal, die Leitung, die Mitglieder oder die räumliche und materielle Ausstattung.

2.3 Die formale Struktur der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien

Nach der Erläuterung von Umwelt und Zielen der Organisation bezieht sich der letzte Teil der Beschreibung der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien auf den Aspekt ihrer formalen Struktur.

„Die formale Struktur umfasst Dinge wie Stellenbeschreibungen, Kompetenzregelungen, Verfahrens- und Verhaltensrichtlinien, Entlohnungspraktiken und vorgesehene Unter –bzw. Überordnungsverhältnisse. Sie erstreckt sich in erster Linie auf den Aufbau einer Organisation. In zweiter Linie auf organisationale Abläufe.“
(Preisendörfer 2005: 66)

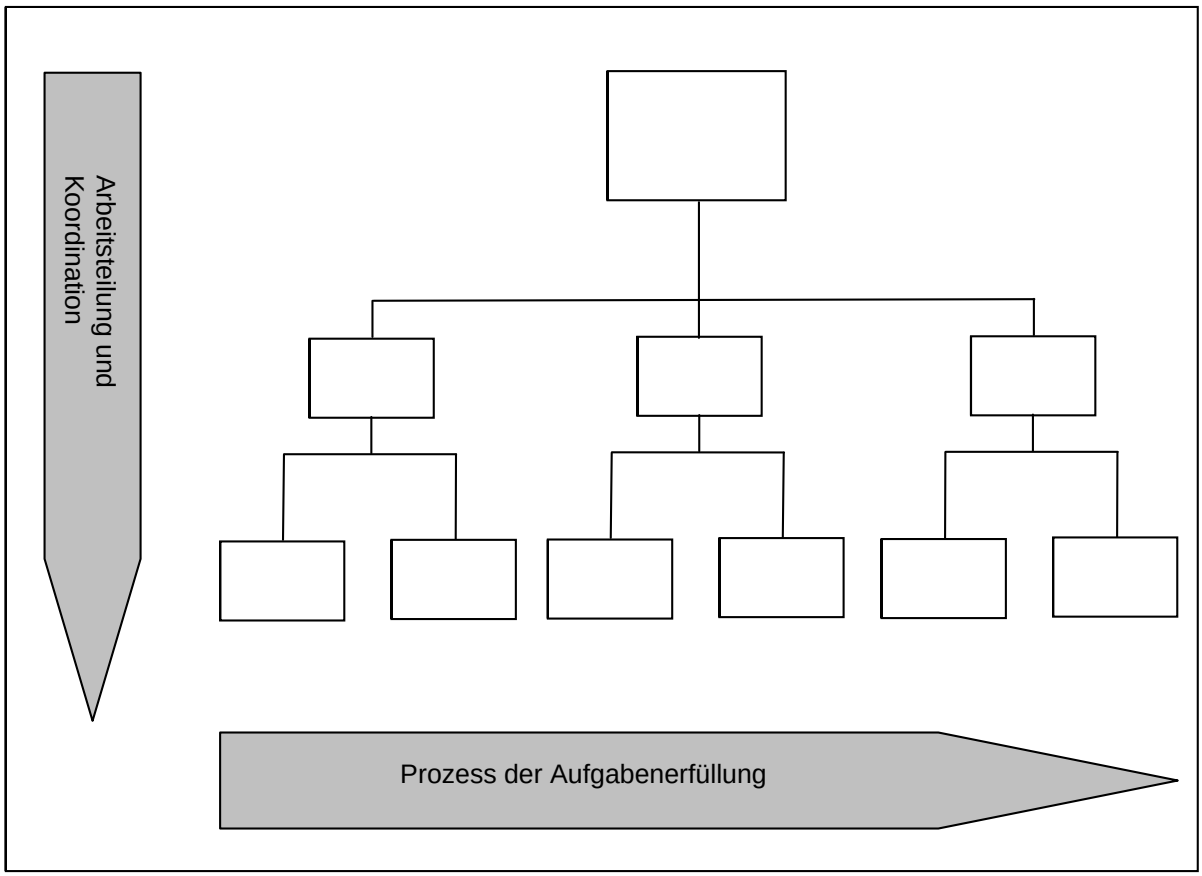
Sicher ist auch, dass die Realität in einer Organisation nicht nur durch die formale Struktur gekennzeichnet ist, sondern auch durch die von Organisationssoziologen als Verhaltensstruktur bezeichnete, informelle Struktur.

2.3.1 Die Organisation der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien

Die Aufbauorganisation bietet den Rahmen für die Aufgaben der einzelnen Handelnden in einer Organisation, die Ablauforganisation definiert und konkretisiert die einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten.

„Die Aufgabenorganisation ergibt sich aus der Gliederung der Tätigkeitseinheiten (arbeitsteilige Differenzierung) und deren hierarchische Koordination (Integration). Bei der Ablauforganisation steht die Prozessstrukturierung im Vordergrund ….“
(Müller–Jentsch: 86,87)

Abbildung 5: Der Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation

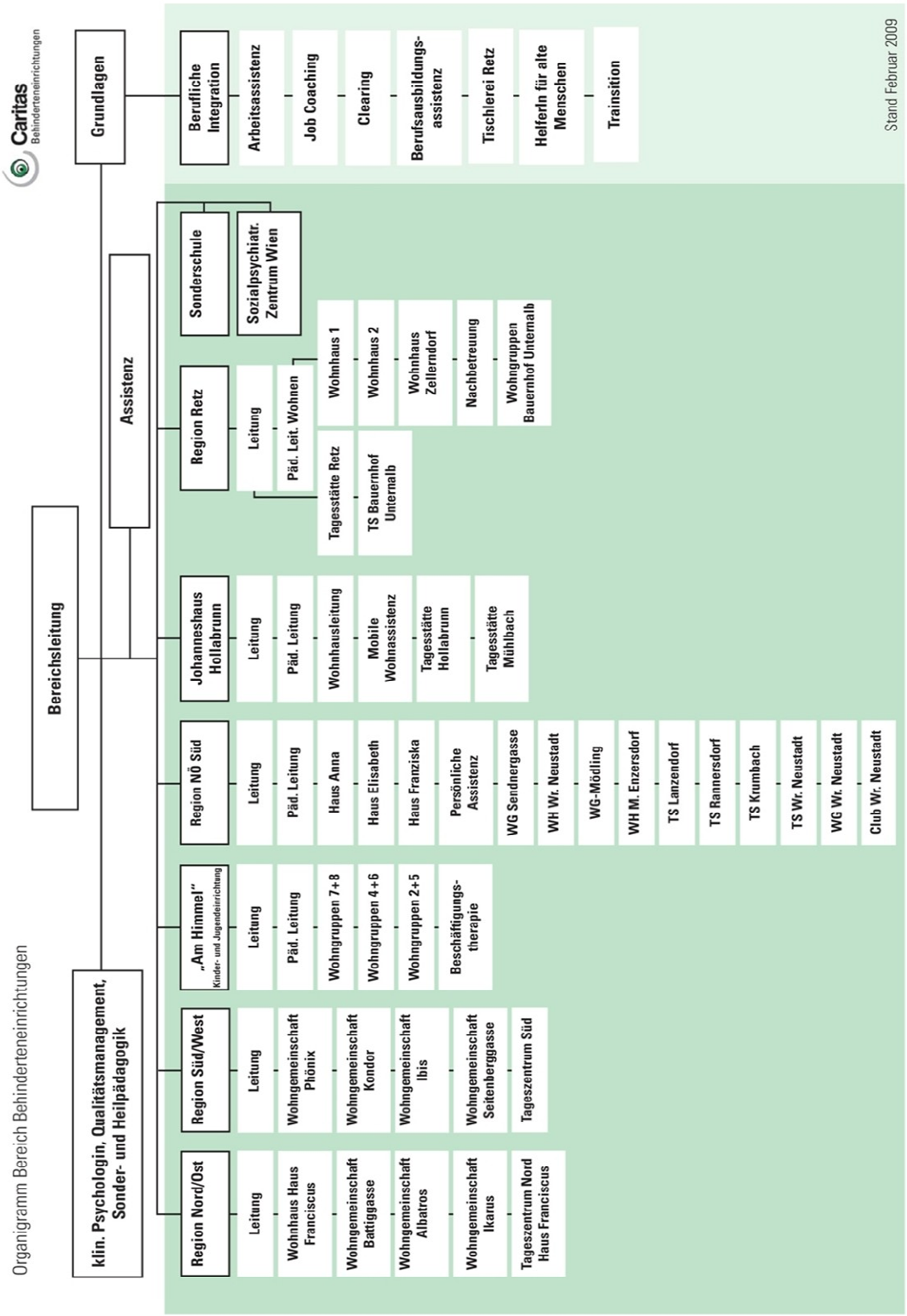


Quelle: Müller-Jentsch 2003: 88

Bei der Aufbauorganisation der Caritas Wien handelt es sich um die Darstellung einer „Divisionalen Organisation“ (siehe Organigramm). Bei dieser Darstellung werden direkt unter der Leitung der Organisation die Hauptabteilungen nach Dienstleistungsgruppen gegliedert. Eine dieser Dienstleistungen sind die Angebote für Menschen mit Behinderungen.

Der Bereich der Behinderteneinrichtungen wird im Organigramm als Stab-Linien - Organisation dargestellt:

Abbildung 6: Organigramm des Bereiches Behinderteneinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien



Quelle: Caritas der Erzdiözese Wien Behinderteneinrichtungen 2009

Diese Organisationsstruktur soll eine klare Auftragserteilung gewährleisten. In den Behinderteneinrichtungen fallen Entscheidungen entweder zentral oder dezentral in den Einrichtungen der einzelnen Regionen. Der gesamte Bereich ist in sechs Teilbereiche gegliedert, in denen die Dienstleistungen Wohnen und Beschäftigung angeboten werden. In jeder Region existieren unterschiedliche Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung: Altbau-Neubau, Bundesland Wien-Bundesland Niederösterreich, Großeinrichtung – Kleine Wohngemeinschaften oder Mischformen usw. Trotzdem gelten in allen Organisationseinheiten dieselben organisatorischen und inhaltlichen Vorgaben.

Die Organisationseinheiten des Bereiches gliedern sich wie folgt:

Tabelle 4: Die Regionen der Caritas Behinderteneinrichtungen der ED Wien

	Angebote							
	Wohnen	Beschäftigung	Schule	Hort	Clearing	Arbeitsassistenz	Berufsausbildungsassistenz	Jobcoaching
Einheiten								
Wien Region Nord/Ost	✓	✓						
Wien Region Süd/West	✓	✓						
Kinder- und Jugendeinrichtung Am Himmel	✓	✓	✓	✓				
Region Retz	✓	✓			✓	✓		
Region Hollabrunn/Laa	✓	✓			✓	✓		
Region NÖ Süd	✓	✓			✓	✓		

Quelle: Caritas Behinderteneinrichtungen 2009

2.3.2 Die Verfahrensrichtlinien der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien

Die Grundlagen für die Arbeitsteilung, die Koordination und den Prozess der Aufgabenerfüllung sind in Handbüchern geregelt. Aufgrund der Größe und Struktur der Caritas und ihrer unterschiedlichen Diözesanorganisationen bestehen mehrere Ebenen von Vorgaben. Zum einen ist ein Kollektivvertrag verbindliche Grundlage für alle Caritas-MitarbeiterInnen in Österreich.

Auf der Ebene der Caritas der Erzdiözese Wien tritt eine Betriebsvereinbarung hinzu, sowie ein Leitbild und ein Organisationshandbuch, in dem die für alle Teilbereiche gültigen Prozesse geregelt sind. Die speziell im Bereich Behinderteneinrichtungen gültigen Vorgaben sind im Wesentlichen in den beiden Handbüchern des Bereiches festgehalten. Es handelt sich dabei um ein Organisationshandbuch und um ein pädagogisches Handbuch.

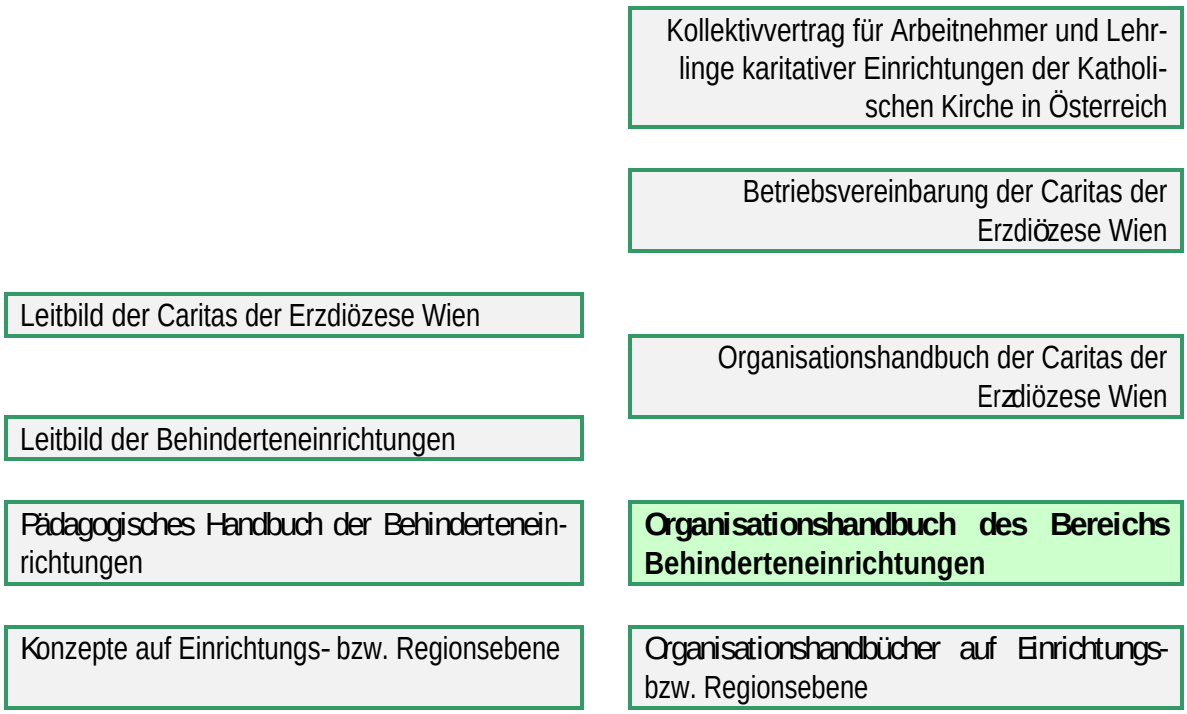
2.3.2.1 Das Organisationshandbuch der Behinderteneinrichtungen

Dieses Organisationshandbuch entstand in einem längeren Prozess unter Beteiligung von Führungskräften und ausgewählten MitarbeiterInnen.

Es beinhaltet Regelungen, die als Ergänzung und Konkretisierung übergeordneter Regelwerke zu verstehen sind und umfasst darüber hinaus Inhalte, die ausschließlich in den Behinderteneinrichtungen von Relevanz sind. Dieses Bereichsorganisationshandbuch ist in allen Einrichtungen des Bereiches gültig und für alle MitarbeiterInnen zugänglich.

In der Hierarchie der Vorgabedokumente ist das Bereichsorganisationshandbuch folgendermaßen einzuordnen:

Abbildung 7: Die Hierarchie der Verfahrensrichtlinien



Quelle: (Caritas Wien Behinderteneinrichtungen 2008)

Das Organisationshandbuch ist in sechs Kapitel gegliedert: Grundsätze und Organisation, Personalwesen, Finanzen, Sonstiges, Formulare und Einrichtungsspezifisches.

Im Kapitel Grundsätze und Organisation finden sich das Leitbild, die Führungs- und Arbeitsgrundsätze, die Ziele, die interne und externe Kommunikation, das Organigramm, sowie Stellenbeschreibungen bzw. Tätigkeitsprofile.

Im Kapitel Personalwesen werden der Kollektivvertrag und die Betriebsvereinbarung der Caritas Wien dargestellt, weiters werden Vorgangsweisen zur Suche, Auswahl und Anstellung und Einschulung von MitarbeiterInnen beschrieben, ebenso Regelungen zum Datenschutz, zur Weiterbildung und Förderung von MitarbeiterInnen sowie zur Personalführung und -verwaltung.

Im Kapitel Finanzen werden der Umgang mit Geldern beschrieben und dazu entsprechende Vorgänge definiert.

Im Kapitel „Sonstiges“ werden Qualitätsmanagement, Sicherheitswesen, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, Bauwesen und gesetzliche Regelungen dargestellt.

Das organisatorische Handbuch soll Transparenz, Sicherheit und Klarheit im Handeln in Bezug auf die wichtigsten organisatorischen Belange schaffen.

2.3.2.2 Das Pädagogische Handbuch der Behinderteneinrichtungen

In Anlehnung an das Leitbild der Caritas und speziell an das Leitbild des Bereiches Behinderteneinrichtungen erläutert das Pädagogische Handbuch die pädagogischen Zugänge, die nach den Erkenntnissen speziell der zeitgemäßen inklusiven Pädagogik und der Psychologie in den Behinderteneinrichtungen gefordert sind. Es werden die Zielgruppe beschrieben, das Menschenbild und die erforderliche Haltung der MitarbeiterInnen erläutert. Auch werden unterschiedliche Methoden pädagogischer Arbeit dargestellt und ausgesuchte Themen durch noch konkretere Leitfäden beleuchtet. Letztere umfassen die Themen Dokumentation, Sexualität und Behinderung, Alter und Behinderung und Biografiearbeit mit Menschen mit intellektuellen Behinderungen.

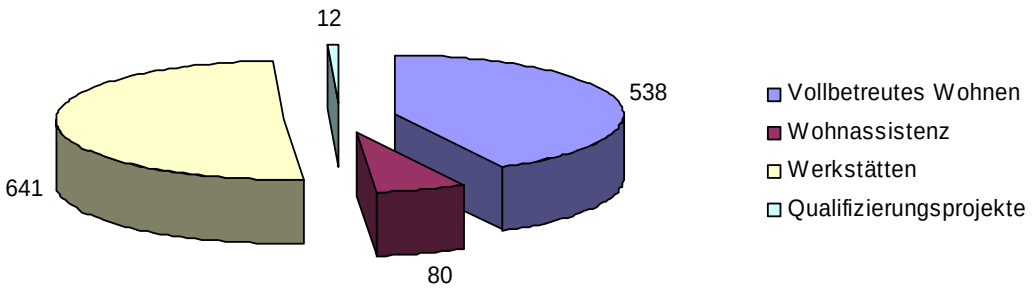
Das pädagogische Handbuch des Bereiches Behinderteneinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien bildet die Grundlage für das professionelle Handeln aller MitarbeiterInnen und wird aus diesem Grund allen BetreuerInnen zugänglich gemacht und inhaltlich nahe gebracht. Es wird als Diskussionsgrundlage bei Besprechungen und als Entscheidungsgrundlage in unterschiedlichen Gremien genutzt, wobei man sich, wie jede soziale Organisation, immer im Spannungsfeld zwischen den eigenen professionellen Ansprüchen, gesetzlichen Grundlagen und finanziellen sowie personellen Ressourcen befindet. Das Handbuch dient in diesem Fall auch dazu, die Rahmenbedingungen immer wieder kritisch beleuchten zu können.

2.3.3 Die KlientInnen der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien

Im vorhergehenden Teilen der Arbeit ist auf die Angebote, die Ziele und Haltungen usw. in Bezug auf die KlientInnen eingegangen worden. Der folgende Abschnitt führt ergänzend dazu die Anzahl der betreuten Personen und den Schwergrad ihrer Behinderungen aus.

Im Jahre 2008 wurden die Angebote der Wohneinrichtungen und Werkstätten von insgesamt 854 Menschen mit Behinderungen genutzt, davon 43 Prozent Frauen und 57 Prozent Männer. Von der Gesamtzahl nahmen 406 Personen sowohl die Wohn- als auch die Beschäftigungsangebote in Anspruch. 212 Personen wohnten in Caritas Einrichtungen, ohne bei der Caritas auch zu arbeiten. Umgekehrt waren 236 Personen in Werkstätten beschäftigt, ohne bei der Caritas zu wohnen.

Abbildung 8: Die KlientInnen nach Angeboten in Prozent



Quelle: Caritas Behinderteneinrichtungen 2008

Auch das Alter der in den Behinderteneinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien lebenden und arbeitenden Menschen ist höchst unterschiedlich. Vom Kind bis zur/zum SeniorIn nutzen Menschen aller Altersstufen die Angebote, wobei derzeit die jüngste Klientin 6 Jahre ist, der älteste 78 Jahre alt ist.

Eine Analyse der Altersverteilung zeigt, dass circa 48 Prozent der NutzerInnen von Caritas Behinderteneinrichtungen im Alter zwischen 30 und 49 Jahren sind.

Über 50 Jahre alt sind 23 Prozent, unter 30 Jahre alt sind 29 Prozent der KlientInnen.

Tabelle 5: Alter der KlientInnen nach Betreuungsformen in Prozent (Stand 31.12.2008)

	bis 14	15-29	30-49	50-64	65+
Wohnen	10,8	31,9	43,6	13,2	0,5
Beschäftigungstherapie	0	40,7	46,2	12,3	0,8

Quelle: Caritas Behinderteneinrichtungen 2008

Das Ausmaß des Pflegebedarfs im Sinne der Pflegegeldeinstufung ist unterschiedlich: Im Bereich der Wohnbetreuung haben 22,5 Prozent der von der Caritas betreuten Menschen die Pflegegeldstufe 5 oder eine höhere, was einen sehr hohen Pflegebedarf bedeutet. Pflegegeldstufe 3 und 4 weisen 21,1 Prozent der Personen auf, 17,4 Prozent beziehen Pflegegeld in der Stufe 2. Kein oder nur geringes Pflegegeld entsprechen Stufe 0 bzw. 1 erhalten 32,2 Prozent der KlientInnen. Im Bereich der Beschäftigung ist der Anteil an höheren Pflegestufen niedriger, wobei aber auch von 36,6 Prozent der KlientInnen keine Informationen zur Pflegestufe aufliegen, im Vergleich zu 3,8 Prozent im Bereich Wohnen.

Tabelle 6: Die Pflegestufen der KlientInnen nach Betreuungsformen in Prozent (Stand 31.12.2008)

	keine	1	2	3	4	5	6	7	nicht bekannt
nur Wohnen	18,8	16,4	17,4	10,8	10,3	8,4	10,8	3,3	3,8
nur Beschäftigungstherapie	11,9	3,0	17.0	9,8	3,0	3,8	8,5	6,4	36,6

Quelle: Caritas Behinderteneinrichtungen 2008

Im Jahre 2008 wurden 12 Personen im Rahmen von Qualifizierungsprojekten begleitet. Die Berufsausbildungsassistenz begleitete 110 junge Menschen bei einer integrativen Berufsausbildung. Clearing bot 179 Menschen Beratung in der Phase der beruflichen Lebensplanung. 28 KlientInnen wurden vom Caritas Jobcoaching an ihrem Arbeitsplatz begleitet. Die Arbeitsassistenz leistete ihren Beitrag bei der

Integration auf einen Arbeitsplatz oder dem Erhalt des bestehenden Arbeitsplatzes durch Beratung von 358 Menschen.

Tabelle 7: Die Anzahl der KlientInnen der Angebote der Beruflichen Qualifikation 2008

Angebote	Anzahl KlientInnen
Arbeitsassistenz	358
erlangte Arbeitsplätze durch Arbeitsassistenz	149
Jobcoaching	28
Clearing	179
Berufsausbildungsassistenz	110
Qualifizierung	12

Quelle: Caritas Behinderteneinrichtungen 2008

2.3.4 Die MitarbeiterInnen des Bereiches Behinderteneinrichtungen

Die MitarbeiterInnen des Bereiches Behinderteneinrichtungen befinden sich in einem Angestelltenverhältnis und haben einen Dienstvertrag mit der gemeinnützigen GmbH der Caritas der Erzdiözese Wien.

Für die hauptamtlichen MitarbeiterInnen gelten neben den bundesgesetzlichen Regelungen der Kollektivvertrag für ArbeitnehmerInnen und Lehrlinge karitativer Einrichtungen der Katholischen Kirche in Österreich und die Betriebsvereinbarung der Caritas Wien. Die hauptamtlichen MitarbeiterInnen werden von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, Zivildienstleistenden und PraktikantInnen unterstützt. Auch für dieses Personal gibt es entsprechende Regelungen.

In den Behinderteneinrichtungen waren per 31.12.2008 605 MitarbeiterInnen angestellt. Dies entspricht 516,5 Dienstposten à 38 Stunden pro Woche. Diese MitarbeiterInnen wurden von 123 ehrenamtlich Tätigen, 40 Zivildienstleistenden und 16 PraktikantInnen des „Freiwilligen sozialen Jahres“ unterstützt.
Der Anteil für Verwaltung und Leitung beträgt ca. sieben Prozent. Dies bedeutet, dass 93 Prozent der MitarbeiterInnen direkt in den Dienstleistungen Betreuung,

Assistenz und Beratung von Menschen mit Behinderungen tätig sind. (Caritas Behinderteneinrichtungen 2008).

Da die Betreuung von den MitarbeiterInnen unterschiedliche Fertigkeiten fordert, finden sich in den Teams unterschiedliche Professionen. Der größte Teil, nämlich etwa zwei Drittel der MitarbeiterInnen weisen eine Ausbildung in Behindertenpädagogik bzw. Sozialpädagogik auf.

Für die Arbeit in Caritas Behinderteneinrichtungen werden folgende Ausbildungen als fachlich qualifiziert bewertet (Caritas Behinderteneinrichtungen 2009):

- BehindertenfachbetreuerIn plus Ausbildungsmodul zur Unterstützung bei der Basisversorgung
- Diplomierte/r BehindertenpädagogIn
- Diplom-Sozialbetreuerin bzw. Diplom-Sozialbetreuer (mit Schwerpunkt Behindertenarbeit und Behindertenbegleitung)
- Fach-Sozialbetreuerin bzw. Fach-Sozialbetreuer
- Diplom-Sozialarbeiterin bzw. Diplom-Sozialarbeiter
- Angehörige des gehobenen Dienstes für Gesundheits- und Krankenpflege
- PflegehelferIn
- Sozialpädagogin bzw. Sozialpädagoge
- Sonderkindergärtnerin bzw. Sonderkindergärtner
- Heilpädagogin bzw. Heilpädagoge
- Psychologin bzw. Psychologe
- Ärztin bzw. Arzt
- HeilerziehungspflegerIn

Spezielle Ausbildungen kommen bei spezialisierten Einsatzbereichen zum Tragen. So verfügen MitarbeiterInnen von produktionsorientierten Werkstätten neben einer facheinschlägigen Ausbildung auch über einen entsprechenden Lehrab-

schluss. Von Führungskräften wird eine akademische pädagogische/psychologische und/oder betriebswirtschaftliche Ausbildung erwartet.
Von Seiten der Länder gibt es unterschiedliche Vorgaben in Bezug auf die Qualifikation der MitarbeiterInnen. So existieren in Wien keine Regelungen, welche Ausbildungen anerkannt werden bzw. Vorgaben zur Qualifikation der MitarbeiterInnen.

In Niederösterreich dagegen gibt es durch den § 7 und § 8 der NÖ Wohn- und Tagesbetreuungsverordnung genaue Vorgaben zur Qualifikation des Personals, wie die folgenden Auszüge zeigen:

" § 7 Qualifikation

(1) In jeder Einrichtung muss sichergestellt sein, dass jederzeit ausreichendes und fachlich qualifiziertes Personal für die Förderung, Pflege, sozialpädagogische Betreuung und Rehabilitation zur Verfügung steht.

Die erforderliche Anzahl und die Qualifikation des Personals richten sich nach dem Betreuungsangebot (Vollzeit- oder Teilzeitbetreuung), der Anzahl der Bewohnerinnen bzw. Bewohner und dem Grad der Beeinträchtigung.

(2) Der Mindestpersonalbedarf mit dem eine ordnungsgemäße Betreuung noch gewährleistet ist, ist im Bewilligungsbescheid für den Betrieb der Einrichtung festzulegen. Es müssen jedoch zumindest 50 % des Personals in der Tagesbetreuung und 60 % des Personals im Wohnbereich über eine Ausbildung auf dem Fach- oder Diplomniveau im Sinne des Art. 1 Abs. 2 der Vereinbarung gemäß Art. 15a B-VG zwischen dem Bund und den Ländern über Sozialbetreuungsberufe, LGBl. 0822–0, oder über eine der im Abs. 3 genannten Ausbildungen verfügen.

§ 8 Leitung

(1) Der Rechtsträger einer Einrichtung hat eine Leiterin bzw. einen Leiter zu bestellen, der folgenden persönlichen und sachlichen Anforderungen entsprechen muss:

1. *soziale Kompetenz und Fähigkeit zur Führung und Motivation von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern,*
2. *fachspezifische Berufsausbildung für eine Leitungsfunktion im Sozial- oder Gesundheitsbereich,*
3. *organisatorische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse,*
4. *zumindest 3-jährige einschlägige berufliche Erfahrung.*

(4) Die Leiterin bzw. der Leiter einer Wohneinrichtung oder einer Tagesstätte für geistig oder mehrfach behinderte Menschen muss über eine sozialpädagogische Ausbildung oder Zusatzausbildung mit Schwerpunkt Behindertenarbeit oder Behindertenbegleitung verfügen." (www.ris.bka.gv.at.)

Generell gilt für alle in Caritas Behinderteneinrichtungen beschäftigten MitarbeiterInnen, dass neben Qualifizierungsmaßnahmen wie Fort- und Weiterbildung (siehe: Ziele) Supervision und Coaching zur Entlastung, Reflexion des eigenen Handelns und als Burn-out-Prophylaxe eingesetzt werden.

2.3.5 Das Qualitätsmanagement der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien

Um den hohen menschlichen und fachlichen Anforderungen gerecht zu sein bzw. zu bleiben, die die Arbeit mit Menschen mit Behinderungen an die Einzelperson, aber auch die gesamte Organisation stellt, ist es erforderlich, die Qualität der sozialen Dienstleistung fortwährend zu definieren, zu reflektieren, anzupassen und weiterzuentwickeln. Instrumentarien des Qualitätsmanagements gewährleisten, dass dies regelmäßig und systematisch erfolgt.

In der Caritas Wien wurde 1999 das Qualitätsmanagementsystems QAP (Qualität als Prozess) eingeführt. Daraus resultierend gibt es in den Behinderteneinrichtungen einheitliche Strukturen und Instrumente zur Sicherung qualitativer Stan-

dards und zur Weiterentwicklung im Sinne umfassender Qualität (Caritas der Erzdiözese Wien 2005).

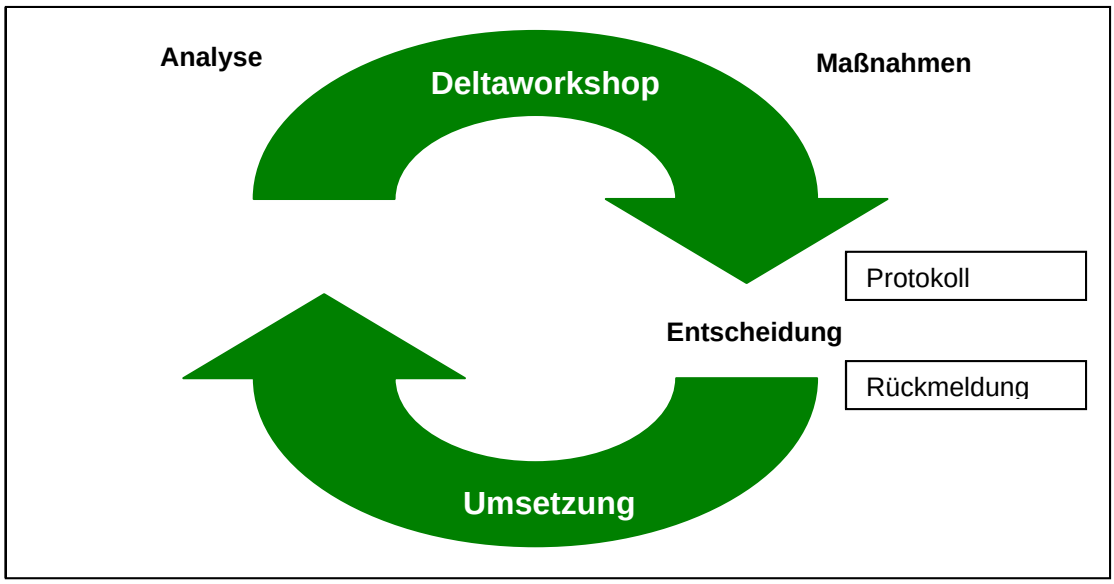
Das Qualitätsmanagementsystem „Qualität als Prozess“ wurde von der Frey-Akademie (Schweiz/Österreich) als EFQM-Branchenversion speziell für im Sozialwesen tätige Organisationen entwickelt.

„Der zentrale Gedanke von QAP ist, die eigene Praxis mit einem Hintergrundwissen aus den Sozialwissenschaften kritisch zu betrachten, Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln und dadurch eine kontinuierliche Entwicklung zu noch besserer Qualität zu bewirken.“ (Caritas der Erzdiözese Wien 2005: 33)

Basierend auf den neun Kriterien des EFQM-Modells samt ihren Subkriterien werden bei QAP jene Aspekte beschrieben, die für das Gelingen des betrieblichen Alltags und der Erfüllung der Ziele der Organisation ausschlaggebend sind. Das Maß ihrer möglichen Ausgestaltung – von der „üblichen“ bis hin zu ihrer optimalen Umsetzung im Sinne von best-practice-Modellen wird anhand eines fünfstufigen Schemas beschrieben. Diese Texte werden als Spezifikationen bezeichnet und dazu genutzt, um unter größtmöglicher MitarbeiterInnenbeteiligung den Entwicklungsstand der Organisationseinheit zu erkennen und daraus resultierend mittels qualitätsverbessernder und qualitätssichernder Maßnahmen zu optimieren. Diese Analyse ist als Selbstbeurteilung konzipiert, deren Objektivität mithilfe von Messinstrumenten und der unbedingten Belegbarkeit von Aussagen sicher gestellt wird. Strukturierte Abläufe, Methoden und speziell entwickelte Materialien stehen für diesen Prozess zur Verfügung. Die Selbstanalyse wird durch Außenwahrnehmungen im Sinne von Befragungsergebnissen ergänzt.

Um eine Regelmäßigkeit des Verbesserungsprozesses zu gewährleisten ist QAP in einem Jahresrhythmus organisiert. Dieser Rhythmus wird als QAP – Keislauf bezeichnet.

Abbildung 9: Der QAP-Kreislauf



Quelle: Caritas Behinderteneinrichtungen 2006

Während der ersten drei Monate des Jahres findet die Selbstanalyse statt, bei der eine jeweils ausgewählte Spezifikationen bearbeitet wird und in der Folge qualitätsverbessernden Maßnahmen erarbeitet werden. Den Rahmen dafür bietet der sogenannte Deltaworkshop, der von speziell ausgebildeten ModeratorInnen begleitet wird.

Nach Freigabe der Maßnahme durch die Leitung steht das restliche Jahr für die Umsetzung der Maßnahmen zur Verfügung. Ihre Evaluierung wird im darauf folgenden Kalenderjahr vorgenommen. Somit wird ein kontinuierlicher Prozess der Verbesserung aufrecht erhalten, der mit einer Gesamtanalyse aller Einrichtungen alle drei Jahre strategisch vervollständigt wird.

Ergänzt wird die Selbstanalyse durch die im Dreijahresrhythmus vorgesehenen zielgruppenspezifischen Befragungen. Diese beziehen sich auf direkte Kundinnen und Kunden (KlientInnen), indirekte Kundinnen und Kunden (Angehörige, SachwalterInnen, Behörden, LieferantInnen) und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die statistischen Auswertungen der Ergebnisse fließen in die Bewertungen der Selbstanalyse ein.

Von QAP werden folgende Hauptfunktionen in Hinblick auf Qualitätsverbesserung erwartet (Frey et al. 2000):

- Messen
- Lernen
- Weiterentwickeln

Die Messfunktion hat zum Ziel, Qualitätsmerkmale in eindeutige Zahlen zu fassen, sichtbar und vergleichbar zu machen. Bei der Einstufung in Reifestadien, bei den Befragungen sowie beim Benchmarking kommt dies in besonderem Maße zur Geltung. Damit können Entscheidungen aufgrund von Daten und Fakten getroffen werden und es ist der Leistungsnachweis gegenüber internen und externen Interessensgruppen auf einer nachvollziehbaren Basis möglich.

Die Lernfunktion von QAP bezieht sich auf die Erweiterung des Wissens der AnwenderInnen in Bezug auf die Praxis in der eigenen Organisation bzw. Einrichtung, über vergleichbare Praxis anderswo sowie über einschlägige sozialwissenschaftliche Erkenntnisse. Auf diesem Wissen aufbauend können im eigenen Betrachtungsobjekt Potenziale zur Qualitätsverbesserung erkannt werden. Die Lernfunktion wird speziell durch die Texte der Spezifikationen und die auf Lernen ausgerichtete Arbeitsweise im Deltaworkshop abgebildet.

Die Weiterentwicklungsfunktion baut auf der Feststellung des Ist-Standes („Messen“) und dem Erkennen von Potenzialen auf („Lernen“). Aufgrund dieses Knowhows können nun zielgerichtete Schritte zu einer höheren Qualitätsstufe erfolgen. Diese können und sollen alle Hierarchieebenen und Funktionen von MitarbeiterInnen umfassen und in den unterschiedlichsten Arbeitsbereichen stattfinden. Die Ziele der Weiterentwicklung dienen letztendlich immer der Verbesserung der Lebensqualität der begleiteten Menschen mit Behinderungen.

Die Weiterentwicklungsfunktion von QAP ist speziell erkennbar an der Maßnahmenentwicklung und -selektion im Deltaworkshop, an der Umsetzungsplanung am „Tag danach“ und am begleitenden Controlling während der Umsetzungsphase

sowie der mittlerweile zum Standard gewordenen Entwicklung von eigenen Fachspezifikationen.

QAP hat eine möglichst hohe MitarbeiterInnenbeteiligung zum Ziel, um Qualitätsverbesserung auf breiter Basis zu verankern. Das Ziel der Beteiligung von 75 Prozent aller MitarbeiterInnen durch die Teilnahme an den Deltaworkshops und durch die gemeinsame Entwicklung von qualitätsverbessernden Maßnahmen wird seitens der Caritas Behinderteneinrichtungen erreicht. Die Einschulung auf QAP erfolgt einerseits durch die jeweilige Leitung, andererseits durch die Begleitung der Deltaworkshops durch QAP-ModeratorInnen. Auch diese sind MitarbeiterInnen der Caritas Behinderteneinrichtungen unterschiedlichster Funktionen und Hierarchieebenen.

Die Sicherstellung des Ablaufs von QAP in den einzelnen Einrichtungen erfolgt durch die Regional-/EinrichtungsleiterInnen. Sie sind auch für die Maßnahmenumsetzung in ihrem Zuständigkeitsbereich verantwortlich.

Eine speziell ausgebildete Prozessbegleiterin steuert den QAP-Prozess für den gesamten Bereich Behinderteneinrichtungen gemäß den entsprechenden Richtlinien und veranlasst ein begleitendes Controlling.

Für den gesamten QAP-Prozess ist die Bereichsleitung letztverantwortlich. Sie setzt strategische Schwerpunkte durch die Auswahl einer jährlichen verpflichtenden Spezifikation für den gesamten Bereich und gibt Verbesserungsmaßnahmen frei. Die QAP-Statistik des Jahres 2007 gibt einen Überblick über die auf QAP-basierenden Aktivitäten des Bereichs Behinderteneinrichtungen.

Tabelle 8: Die QAP-Statistik

Einrichtung	Retz	Unternalb	Hollabrunn	Himmel	Wien NÖ	Wien SW	NÖ Süd	Arbeitsassistenz	Clearing	PSZ Wien	**Bereich gesamt**
Anzahl Deltaworkshops	28	5	5	9	16	6	15	2	1	1	**88**
Anzahl Spezifikationen	13	3	3	3	4	3	4	2	1	1	**28**[1]
Anzahl MitarbeiterInnen	80	21	45	47	47	46	95	8	8	5	**402**
MitarbeiterInnen gesamt	125	25	66	75	60	57	144	10	10	5	**577**
Teilnahmen der MA in %	64	84	68	63	78	81	66	80	80	100	**70**
Anzahl Maßnahmen	44	11	14	39	27	11	42	5	1	1	**195**
Anzahl bewilligte Maßnahmen	28	7	7	24	25	8	32	5	1	1	**138**
bewilligte Maßnahmen in %	64	64	50	62	93	73	76	100	100	100	**71**
in Bearbeitung	8	5	2	8	2	1	2	2	0	0	**30**
abgeschlossen	18	1	5	8	24	7	27	3	1	0	**94**
nicht durchgeführt	2	1	0	8	0	0	3	0	0	1	**15**
abgeschlossen in %	64	14	71	33	96	88	84	60	100	0	**68**

[1] Insgesamt gab es im Bereich 28 verschiedene Spezifikationen

Quelle: Caritas Behinderteneinrichtungen 2007: 4

3 Grundlagen des Qualitätsmanagements und der Evaluation

Nach der ausführlichen organisationssoziologischen Darstellung der Caritas Behinderteneinrichtungen widmet sich dieses Kapitel dem Diskurs zum Thema Qualitätsmanagement und Evaluation.

Grundsätzlich haben Qualitätsmanagement und Evaluation unterschiedliche wissenschaftstheoretische Zugänge und Zusammenhänge in der Anwendung. Obwohl das Qualitätsmanagement seine Wurzeln in der Betriebswirtschaft und die Evaluation im sozialwissenschaftlichen Zugang hat, können beide Ansätze für die Verbesserung und Sicherung der Qualität von sozialen Dienstleistungen Verwendung finden.

Intensive Recherchen zeigen, dass der Terminus „Qualitätsmanagement“ im organisationssoziologischen Diskurs kaum Berücksichtigung findet, und daraus resultierend auch keine soziologische Definition des Begriffes vorliegt. Der Begriff Qualität wird, wenn er Verwendung findet, im Zusammenhang von MitarbeiterInnenpartizipation eingesetzt.

Im Gegensatz dazu ist die Evaluationsforschung ein Bereich der empirischen Sozialforschung und wird zu den quantitativen Methoden der Organisationsforschung gezählt.

3.1 Der Begriff Qualität

Der Begriff Qualität fließt in vielen Organisationen implizit oder explizit in die Beurteilung erbrachter Leistungen und Prozesse ein. Qualität ist in vielen Organisations- und Unternehmenskulturen ein zentraler Begriff, wobei die grundsätzliche Bedeutung von Qualität unbestritten ist (Kamiske/Bauer 2004).

Einig ist man auch darüber, dass Qualität grundsätzlich etwas Positives ist und Organisationen in ihren Leistungen „gute“ Qualität anbieten wollen. Bei differenzierter Beschäftigung mit dem Begriff „Qualität“ ist jedoch ersichtlich, dass die Inhalte des Begriffes unterschiedlich interpretiert werden.

Qualität wird vom lateinischen Wort qualitas, das die Beschaffenheit, die Güte und den Wert einer Sache bezeichnet, abgeleitet (Duden 2001).

Qualität wird von den nationalen und internationalen Normierungsinstitute, wie der deutschen Norm DIN 55350, der internationalen Norm ISO 8402 sowie weiterer Normen der 'European Organisation for Quality Control (EOQC)' und auch der 'American Society for Quality Control’ (ASQC) wie folgt definiert:

„Qualität ist die Gesamtheit der Merkmale und Merkmalswerte eines Produktes oder einer Dienstleistung, bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ (Einhauer 1996: 9)

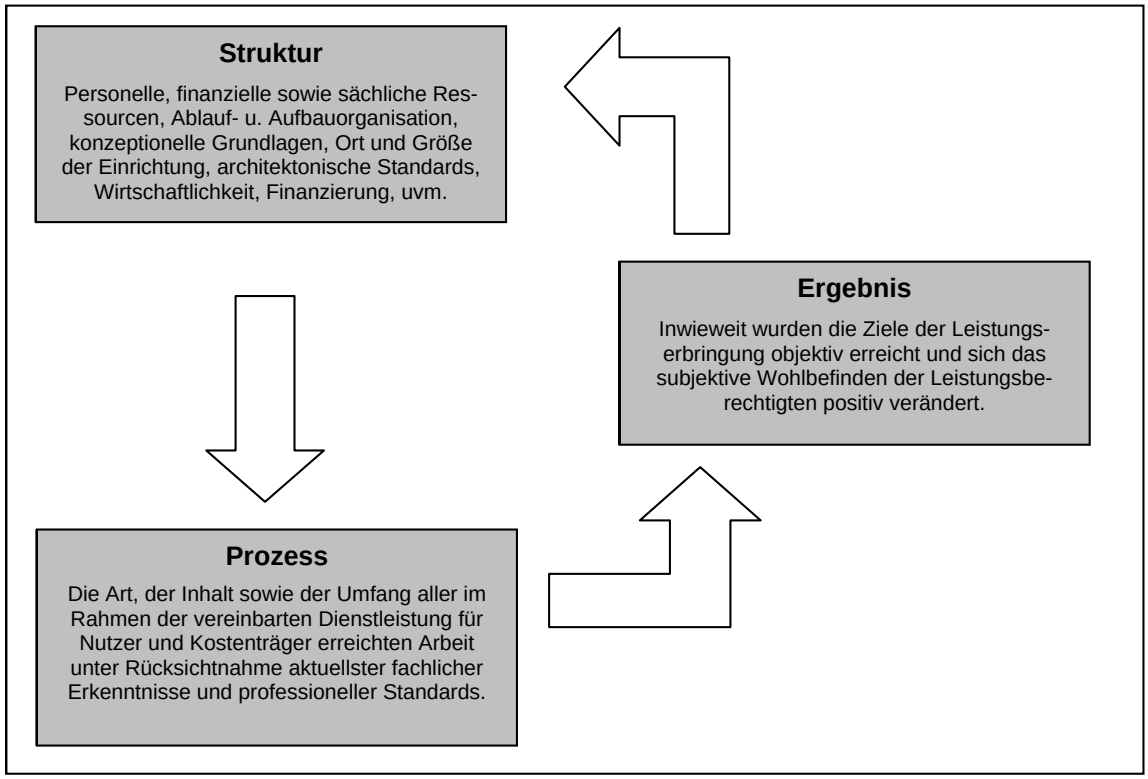
Im Produktionsbereich und in sämtlichen Dienstleistungsunternehmen wird die Qualität durch die KundInnen definiert und sozusagen vom Markt bestimmt. Bei der Fertigung eines Produkts bzw. beim Angebot einer Dienstleistung erfolgt also eine Orientierung, welche möglichst nah an den Erwartungen der KundInnen (Funktion, Service, Lieferzeit, Preis) liegt. Anhand von Beobachtungen, Datenerhebungen und Datenanalyse wird in einer Marktforschung eine Einschätzung des Bedarfs und der erforderlichen Qualitätsmerkmale eines Produktes oder einer Dienstleistung vorgenommen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fließen in das Produkt- und Dienstleistungsdesign ein. Qualität bedeutet in diesem Zusammenhang, die Erwartungen der KundInnen zu erfüllen bzw. diese auch zu übertreffen (Einhauer 1996).

Auch die Qualität sozialer Dienstleistungen wird am Nutzen für den Leistungsempfänger gemessen, welcher die Wirkung als Qualitätsindikator der Dienstleistung prioritär bemisst.

Qualität ist demnach nicht als feste Größe definiert, sondern immer in Abhängigkeit von formulierten Zielvorgaben zu sehen. Das Ausmaß erreichter Qualität kann über den Erfüllungsgrad der festgesetzten Kriterien definiert werden, zum Beispiel durch kontinuierliche Evaluierungen.

Eine im Bereich der sozialen Dienstleistungen gebräuchliche Unterscheidung von Qualitätsdimensionen stellt die von Avedis Donabedian definierte Systematik dar. Er differenziert in Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität. Damit werden neben den „technischen“ Größen von Qualität auch zwischenmenschliche Dimensionen miteingeschlossen.

Abbildung 10: Die Qualitätsdimensionen nach Donabedian



Quelle: Bernath 2000: 35

Zur Strukturqualität gehören strukturelle Rahmenbedingungen einer Organisation bzw. Einrichtung, welche die zur Leistung des vorgesehenen Dienstes erforderlichen personellen, finanziellen, technischen, räumlichen und materiellen Ressourcen umfassen (Schwarte/Oberste-Ufer 2001).

Unter dem Begriff Prozessqualität versteht man die Gesamtheit aller Arbeitsabläufe und Prozesse, also jener Handlungen, die in wiederkehrender Abfolge zum Ergebnis der Organisation führen.

Sie sind charakterisiert durch messbare Eingaben sowie messbaren Wertzuwachs und Ausgaben. Soziale Dienstleistungen bestehen aus einer Reihe von Teilprozessen, die in ihrem Zusammenspiel zum Gelingen der sozialen Dienstleistung beitragen.

Man differenziert dabei zwischen den sogenannten Kernprozessen, die unmittelbar dem Zweck der Organisation dienen – beispielsweise der Schaffung von adäquaten Beschäftigungssituationen – und den Hilfsprozessen. Zu diesen zählen unterstützende Prozesse wie etwa Abrechnung und Personalentwicklung. Gelingende Prozesse müssen möglichst effektiv und effizient gestaltet sowie aufeinander abgestimmt sein. Ein detailliertes und umfassendes Konzept mit messbaren Prozessbeschreibungen ist unerlässlich für die Definition der Prozessqualität einer Organisation bzw. Einrichtung (Schwarte/Oberste-Ufer 2001).

Der Begriff Ergebnisqualität bezeichnet die Gesamtheit aller Leistungen und ihrer Wirkungen bei dem/der AdressatIn. Für die Messung der Ergebnisqualität können einerseits subjektive Kriterien (z.B. die Zufriedenheit unterschiedlicher Interessensgruppen) und andererseits objektive Kriterien eingesetzt werden (Schwarte/Oberste-Ufer 2001).

Die von Avedis Donabedian beschriebenen Dimensionen der Qualität werden von allen bestehenden Ansätzen der Evaluierung für Angebote sozialer Dienstleistungen am ehesten gerecht. In den Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien orientiert man sich ebenfalls an diesen Qualitätsdimensionen.

3.2 Der Begriff Evaluation

Der Ursprung des Begriffes Evaluation liegt im lateinischen Wort für „Wert“, „valor“. Davon abgeleitet hat das Wort Evaluation folgende Bedeutung *„Auswertung, Beurteilung, Bewertung“* (www. langenscheidt.de).

Aus sozialwissenschaftlicher Sicht wird Evaluation, wie bereits erwähnt, ständig im Kontext mit wissenschaftlicher Forschungsmethodik betrachtet.

„Evaluationsforschung beinhaltet die systematische Anwendung empirischer Forschungsmethoden zur Bewertung des Konzeptes, des Untersuchungsplanes der Implementierung und der Wirksamkeit sozialer Interventionsprogramme.“
(Bortz, Döring 2006: 96)

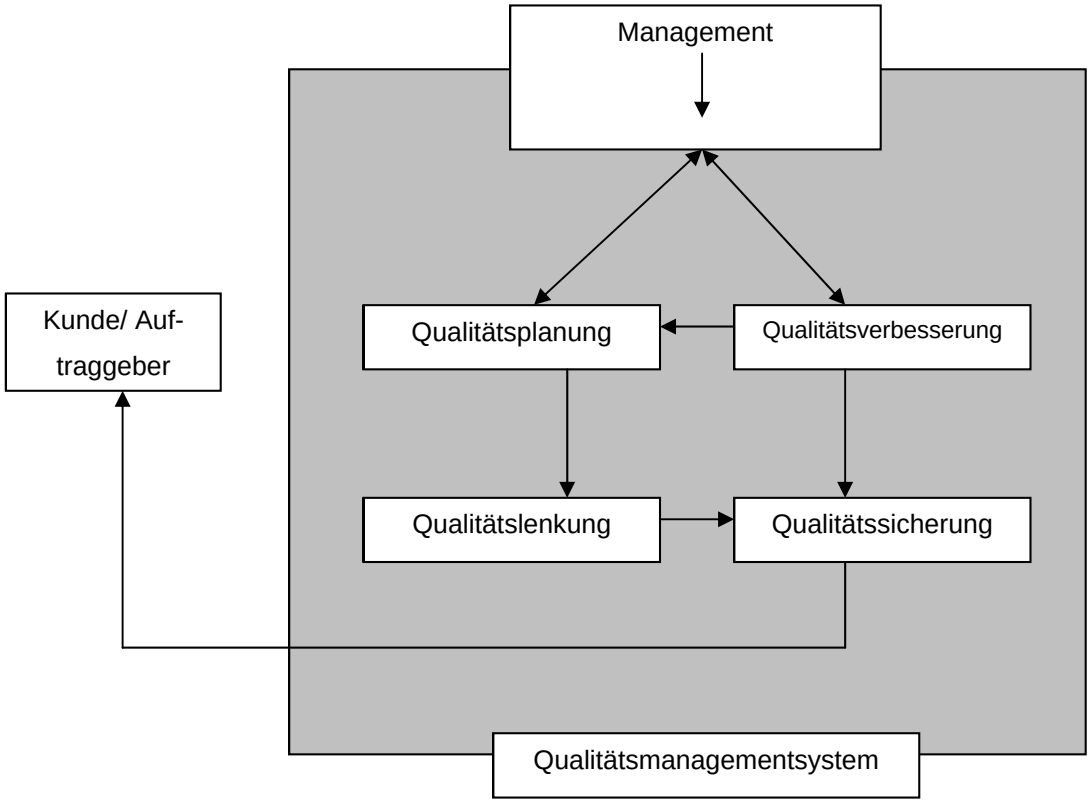
Zusammenfassend lässt sich Evaluation als Bewertungsprozess beschreiben, der zielgerichtet durch systematische Überprüfung eine Basis für weitere, auf Daten und Fakten basierende Entscheidungen schafft.

3.3 Die Aufgaben des Qualitätsmanagements

Qualitätsmanagement im Bereich der Dienstleistung fokussiert darauf, den Nutzen einer Dienstleistung zu bestimmen, zu gestalten und kontinuierlich zu verbessern (Juran 1993).

Die wesentlichen Aufgaben dabei sind Qualitätsverbesserung, Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung.

Abbildung 11: Die Aufgaben des Qualitätsmanagements



Quelle: Stockmann 2006: 26

3.4 Die Aufgaben der Evaluation

Die Aufgaben und Funktionen einer Evaluation sind vielfältig und von unterschiedlichen Kriterien abhängig, wie zum Beispiel der zeitlichen Durchführung. Chelimsky entwickelte entlang der unterschiedlichen Funktionen eine Typologie und definierte entsprechende Paradigmen (Chelimsky/ Shadish 1997):

- Das Forschungsparadigma der Evaluation. Hier ist die Aufgabe der Evaluation die Verbreiterung der vorhandenen Wissensbasis.
- Das Kontrollparadigma der Evaluation. Hier dient die Evaluation Kontrollzwecken.
- Das Entwicklungsparadigma der Evaluation hat als Aufgabe die Entwicklung und Weiterentwicklung von Konzepten.

Als angewandte Forschung zielt Evaluation auf die Erhebung der Wirksamkeit von Interventionen ab. Gütekriterien und wissenschaftliche Standards gewährleisten wertneutrale Aussagen über den Vergleich von beobachteten Veränderungen. Die Sozialforschungsmethode der Evaluation weist damit ein spezielles Erkenntnis- und Verwertungsinteresse auf.

Im Unterschied zur Wirkungsforschung ist Evaluation als Erfolgskontrolle der Programmziele zu verstehen. Auf der Grundlage definierter Erfolgskriterien wird erhoben, wie geplante Maßnahmen realisiert wurden und welche Effekte sie bewirken konnten. Wie jedoch ein positiver Effekt, sprich ein Erfolg, definiert ist, ist von den Vorgaben des Auftraggebers abhängig.

Das Entwicklungsparadigma der Evaluation dient der Entwicklung von neuen, alternativen Konzepten, die die Entwicklung der Organisation unterstützen. Kromrey definiert Einbindung in einem Spektrum „*von der Aufarbeitung und Präzisierung von Problemwahrnehmungen und Zielvorstellungen über eine zunächst vage Programmidee, über die Entwicklung geeignet erscheinender Maßahmen und deren Erprobung bis hin zu einem auf seine Güte und Eignung getesteten (endgültigen) Konzept*." (Kromrey 1999: 7).

Auch Stockmann hat sich mit den Funktionen der Evaluation auseinandergesetzt und hat diese ähnlich definiert. Er beschreibt neben den Funktionen der Kontrolle, der Erkenntnis und des Lernens ergänzend auch jene der Legitimation.

„*Die mit Hilfe einer Evaluation gewonnene Datenbasis bietet die Möglichkeit, nachprüfbar zu belegen, mit welchem Input, welcher Output und welche Wirkungen über die Zeit hinweg erzielt wurden. Dadurch können Mittelgeber und Durchführungsorganisationen nachweisen, wie effizient sie mit Finanzmitteln umgegangen sind und welchen Wirkungsgrad ihre Projekte und Programme erreicht haben*." (Stockmann 2006:68)

Auch der zeitliche Einsatz von Evaluationen bestimmt über unterschiedliche Aufgabenstellungen, die hier ergänzend erwähnt werden.

Evaluationen können also dazu genutzt werden

- „*die Planung eines Programms oder einer Maßnahme zu verbessern (Exante-Evaluation)*
- *die Durchführungsprozesse zu beobachten (on-going Evaluation) oder*
- *die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Interventionen ex-post zu bestimmen (Ex-post.Evaluation)“*

(Stockmann 2006:68)

Nach Stockmann erfüllen Evaluationen - mit Ausnahme von ex-ante Evaluationen - fünf Kernaufgaben (Stockmann 2004):

- Evaluation versucht Konflikte in Ablaufprozessen (fehlende/falsche Ressourcen, Stakeholder-Akzeptanz, Kommunikation, Interessenkonflikte, Schnittstellen etc.) sichtbar zu machen, um ihnen entgegenzusteuern.

- Evaluation kontrolliert die Einhaltung von beabsichtigten Sollwerten mit den tatsächlichen Ist-Werten (Soll-Ist-Vergleich) und orientiert sie sich dabei lediglich an den vorher festgelegten Zielen.

- Evaluation macht Wirkungen von Interventionsmaßnahmen sichtbar, seien sie intendiert oder nicht intendiert. Schon anhand der Summe der Resonanzen ist der Effekt eines Programms als überwiegend positiv oder negativ zu beurteilen.

- Evaluation diagnostiziert nicht nur, *„ ... ob zu erwarten ist, dass die Ziele im geplanten Umfang, mit den vorgesehenen materiellen und personellen Ressourcen im vorgegebenen Zeitraum erreicht werden können (Prozessbetrachtung), sondern auch, ob man die richtigen Dinge tut’. D.h. Evaluati-*

onen stellen die Programm- oder Maßnahmenziele selbst in Frage.“ (Stockmann 2004: 8)

- Evaluation erforscht, in welchem Ausmaß die beobachteten, geplanten aber auch die nicht vorhersehbaren Wirkungen überhaupt auf das Programm bzw. externe Faktoren zurückzuführen sind. Die herausfordernste Aufgabe von Evaluationen ist die Lösung des Kausalitätsproblems.

Evaluation ist daher nicht nur als Maßnahme der Qualitätssicherung zu verstehen, sondern als Bestandteil des Qualitätsmanagements im Sinne eines sehr umfassenden strategischen Instrumentes, das zur Verbesserung der Prozess- und Ergebnisqualität sowie der Ergebniseffizienz beiträgt.

3.5 Die Systeme des Qualitätsmanagements

Qualitätsmanagementmodelle beschäftigen sich mit der systematischen Bearbeitung der Organisationsstruktur, der Qualitätssicherung von Dienstleistungen und der Erfassung von Prozessen (Raidl 2001).

So vielfältig der Begriff, so vielfältig stellen sich die unterschiedlichen Systeme dar. Es werden nun die zwei wesentlichen Qualitätsmanagementsysteme, die Normenreihe DIN EN ISO 9000ff und das EFQM-Modell für Excellence, beschrieben.

3.5.1 Die Normenreihe DIN EN ISO 9000ff

Die „International Organisation for Standardization“ (ISO) ist der internationale Dachverband der nationalen Normenverbände. ISO bezeichnet die international anerkannte Norm für ein System der Qualitätssicherung, ISO 9000 stellt ihre erfolgreichste Reihe dar. Die Zusammenarbeit zwischen den Normverbänden er-

folgt auf enge Weise, weshalb viele Normentexte aufeinander abgestimmt und ident sind (Mangold 2004).

ISO 9000 ist als Norm für die Implementierung und Aufrechterhaltung eines Systems zu verstehen, mit dem man Qualität messen und sichern kann. Es ist per se kein Qualitätsmanagementsystem.

Im Mittelpunkt von ISO 9000 steht also die Organisation eines Betriebes, besonders die Überprüfung und Verbesserung jeder Abläufe, die für die Sicherung der Qualität ausschlaggebend sind. Deswegen wurde diese Norm weiterentwickelt und im Jahre 2000 die ISO 9000:2000 eingeführt. Diese Norm ist stärker prozessorientiert und bedient den Gedanken des umfassenden Qualitätsmanagementansatzes. Daher findet eine Entwicklung von einer Norm für die Darstellung eines Systems für Qualitätssicherung zu einer, die der Qualitätsentwicklung dient, statt.

Die ISO 9000-Normenreihe besteht auf folgenden Kernnormen in ihren überarbeiteten Fassungen:

- ISO 9000:2000 - Qualitätsmanagementsysteme
  Grundlagen und Begriffe
- ISO 9001:2000 - Qualitätsmanagementsysteme
  Anforderungen
- ISO 9004:2000 - Qualitätsmanagementsysteme –
  Leitfaden zur Leistungsverbesserung

DIN EN ISO 9000: 2000 basiert auf acht Grundsätzen des Qualitätsmanagements:

Tabelle 9: Die Grundsätze des Qualitätsmanagements

„Grundsätze des Qualitätsmanagements	
Kundenorientierte Organisation:	*Organisationen brauchen ihre Kunden und sollten daher die jetzigen und künftigen Erfordernisse der Kunden erfassen, Kundenforderungen erfüllen und danach streben, die Erwartungen ihrer Kunden zu übertreffen*
Führungsstärke:	*Führungskräfte entscheiden über die einheitliche Zielsetzung, die Richtung und das interne Umfeld der Organisation. Sie schaffen die Umgebung, in der Mitarbeiter sich voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen*
Einbeziehung der Mitarbeiter:	*Mitarbeiter machen auf allen Ebenen das Wesen einer Organisation aus und ihre vollständige Einbeziehung gestattet die Nutzung ihrer Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation*
Prozessorientiertes Herangehen:	*Das gewünschte Ergebnis lässt sich auf effizientere Weise erreichen, wenn zusammengehörige Mittel und Tätigkeiten als ein Prozess geleitet werden*
Systemorientierter Managementansatz:	*Das Erkennen, Begreifen und Führen eines Systems miteinander in Wechselbeziehung stehender Prozesse für ein gegebenes Ziel trägt zur Wirksamkeit und Effizienz der Organisation bei*
Ständige Verbesserung:	*Ständige Verbesserung ist ein permanentes Ziel der Organisation*
Sachliches Herangehen:	*an Entscheidungen: Wirksame Entscheidungen beruhen auf der logischen und intuitiven Analyse von Daten und Informationen*
Lieferantenbeziehungen:	*zum gegenseitigen Nutzen: Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen zwischen der Organisation und ihren Lieferanten fördern die Wertschöpfungsfähigkeit beider Organisationen*

Quelle: www.cloodt.de

Neben den acht Grundsätzen gibt es vier übergeordnete Prozesse (www.iso.org):

- *„**Verantwortung der Leitung***

  Die Leitung ist für die Definition der Qualitätspolitik, deren laufende Weiterentwicklung und Durchführung durch die MitarbeiterInnen verantwortlich.

- ***Management der Ressourcen***

  Die Leitung zeichnet verantwortlich für die Zurverfügungstellung aller erforderlichen (personellen, finanziellen, infrastrukturellen) Ressourcen, die der Erreichung der Qualitätsziele dienen.

- ***Produktrealisierung***

  Beschreibt alle Prozesse, die zur Leistungserbringung notwendig sind. Dabei werden die Anforderungen der KundInnen zum Ausgangspunkt der Tätigkeiten des Unternehmens.

- ***Messung, Analyse und Verbesserung***

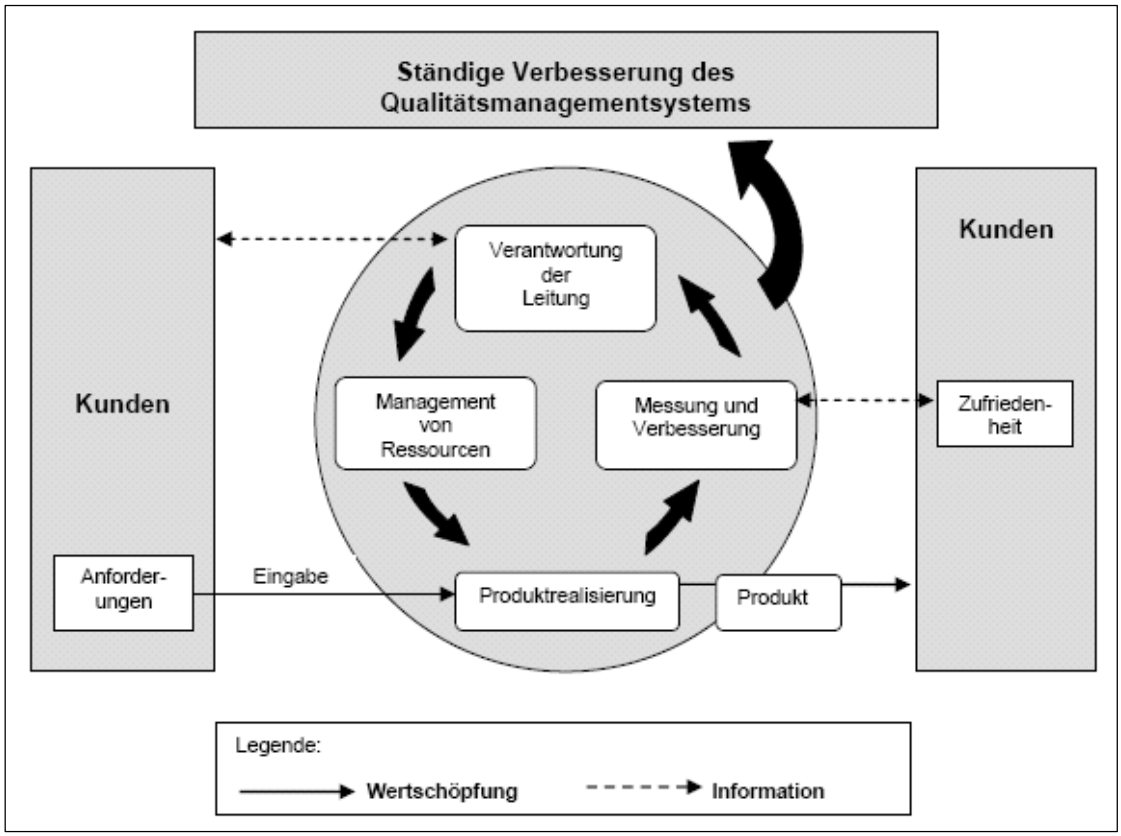
  Die Datenerfassung gewährleistet eine Analyse, die die Zufriedenheit der KundInnen und damit verbunden die Verbesserung des Produktes sichert.“

Der Prozesskreislauf für den Prozess der ständigen Verbesserung läuft nach ISO folgendermaßen ab (www.cloodt.de):

- *„Analyse der bestehenden Lage*
- *Leitung legt die Ziele für die Verbesserung fest*
- *Suchen nach möglichen Lösungen*
- *Bewertung der gewählten Lösungen*
- *Umsetzung der gewählten Lösungen*
- *Verifizierung und Analysierung der Umsetzung*
- *Dokumentation der Veränderung“*

Stockmann beschreibt die Kernaufgaben einer Organisation *„als Regelkreis zwischen eingehenden Kundenforderungen und der angestrebten Kundenzufriedenheit“* (Stockmann 2006: 28). Die Umsetzung dieses Regelkreises führt zur andauernden Verbesserung, wie in der folgenden Grafik abgebildet.

Abbildung 12: Das Prozessmodell des Qualitätsmanagements aus der ISO 9001



Quelle: Stockmann 2006: 29

Die Fortschritte der neuen Norm gegenüber der Norm ISO 9001:2000 bestehen in ihrem prozessorientierten Ansatz. Durch ihn wird die Orientierung am Hauptwertschöpfungsprozess gewährleistet, wobei die Forderung nach Festlegung der Abfolge und Wechselwirkung der Prozesse ein gemeinsames zielorientiertes Tun beispielsweise unterschiedlicher Abteilungen fördert.

Nach Einführung des Qualitätsmanagementsystem ISO in eine Organisation kann die Einhaltung der Normen durch anerkannte Stellen mittels Zertifikat bestätigt werden.

3.5.2 Das EFQM-Modell für Excellence

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) wurde im Jahr 1988 von vierzehn europäischen Unternehmen gegründet, um sich der nachhaltigen

Qualitätsentwicklung zu widmen. Die Grundlage dieses Qualitätsmodells obliegt dem Konzept, dass das Qualitätsmanagement als eine Führungsstrategie, unter Einbeziehung der gesamten Organisation mit allen Aktivitäten, MitarbeiterInnen, KundInnen sowie der übrigen Organisationsumwelt, zu verstehen ist.

Der Grundgedanke von EFQM besteht darin, unter Einbindung der MitarbeiterInnen einen kontinuierlichen Verbesserungs- und Veränderungsprozess zu gestalten, der es der Organisation ermöglicht, gute Ergebnisse zu erzielen. Das EFQM-Modell setzt Selbstbewertung als Methode zur Ist-Analyse und zur Definition von Verbesserungspotenzialen ein.

Die Grundstruktur des EFQM-Modells hat neun Kriterien. Diese sollen die Organisation möglichst vollständig erfassen, deren Potentiale erkennen und daraus resultierend zum langfristigen Erfolg beitragen (EFQM 2003:24):

1. *„**Führung** (des gesamten Betriebes oder der Abteilung)*
   Exzellente Führungskräfte fördern und vermitteln die Umsetzung der Mission und Vision. Sie entwickeln die für den nachhaltigen Erfolg der Organisation benötigten Werte und Systeme und setzen diese durch ihr Handeln und ihre Verhaltensweisen um. In Phasen der Veränderung bewahren sie die Konstanz der Zielsetzungen. Wenn nötig, sind solche Führungskräfte in der Lage, die Ausrichtung der Organisation zu ändern und begeistern andere, ihnen zu folgen.

2. ***Politik und Strategie***
   Exzellente Organisationen setzen ihre Mission und ihre Vision durch Entwicklung einer auf die Interessengruppen ausgerichteten Strategien um, die die Märkte und Branchen berücksichtigt, in denen die Organisation tätig ist. Politik, Pläne, Ziele und Prozesse werden zur Entfaltung der Strategie entwickelt und umgesetzt.

3. ***MitarbeiterInnen***

   Exzellente Organisationen managen, entwickeln und entfalten das gesamte Potenzial ihrer Mitarbeiter auf der Individual-, Team- und Organisationsebene. Fairness und Chancengleichheit werden aktiv gefördert, die Mitarbeiter werden eingebunden und zum Handeln ermächtigt. Die Organisation sorgt für die Mitarbeiter, kommuniziert, zollt Anerkennung und belohnt in einer die Mitarbeiter motivierenden Weise. Sie schafft so die Selbstverpflichtung der Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zum Vorteil der Organisation einzusetzen.

4. ***Ressourcen und Partnerschaften*** *(Finanzen, Menschen, Umwelt)*

   Exzellente Organisationen planen und managen externe Partnerschaften, Lieferanten und interne Ressourcen zur Unterstützung ihrer Politik und Strategie und der effektiven Prozessabläufe. Durch Planung und Management von Partnerschaften und Ressourcen sorgen sie für Ausgleich zwischen den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen der Organisation, der Gemeinschaft und der Umwelt.

5. ***Prozesse*** *(das sind vor allem die betrieblichen Abläufe)*

   Exzellente Organisationen gestalten, managen und verbessern Prozesse, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern.

6. ***Kundenbezogene Ergebnisse***

   Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Kunden umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

7. ***Mitarbeiterbezogene Ergebnisse***

   Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Mitarbeiter umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

8. ***Gesellschaftsbezogene Ergebnisse***

   Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Beziehung zur Gesellschaft umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

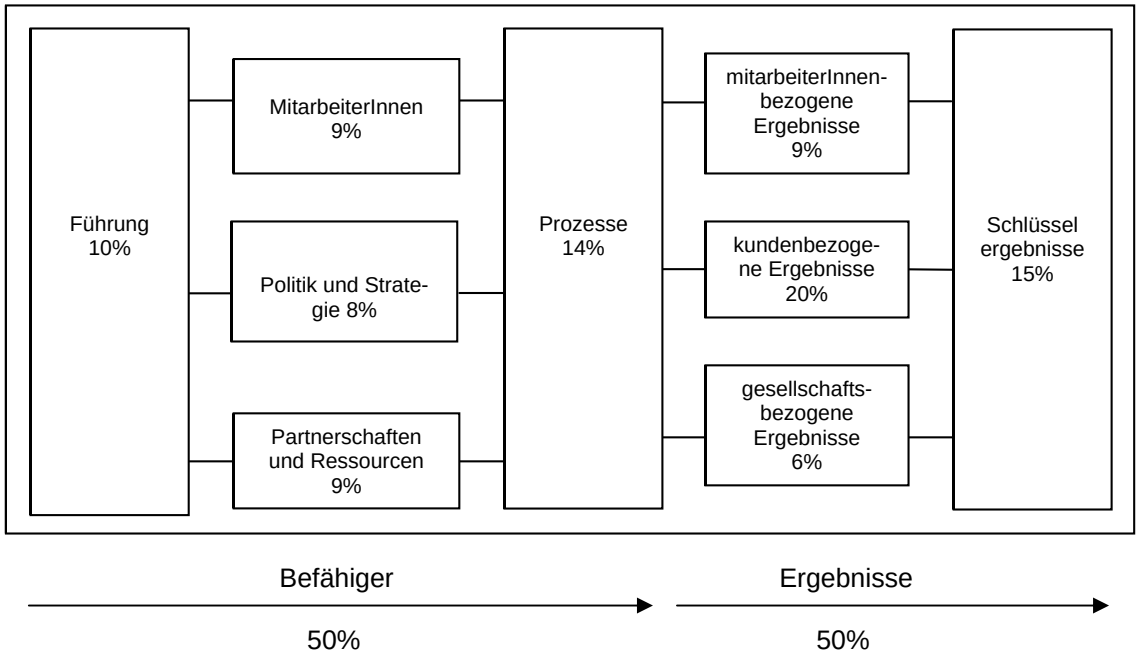
9. ***Schlüsselergebnisse***
   Exzellente Organisationen führen bezüglich der Schlüsselelemente ihrer Politik und Strategie umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.“

Die ersten fünf dieser neun erwähnten Kriterien werden als „Befähigerkriterien“ bezeichnet, wobei je nach Grad ihrer Erfüllung eine entsprechende Auswirkung auf die Ergebniskriterien, die Kriterien 6 bis 9, zu erwarten ist. Unter dem Begriff „Befähiger“ werden die Kriterien Führung, Mitarbeiterorientierung, Politik und Strategie, Ressourcen und Prozesse erfasst, welche sich auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit, die KundInnenzufriedenheit, die gesellschaftliche Verantwortung und auf die Geschäftsergebnisse als *„Ergebnisse“* auswirken.

Das EFQM-Modell veranschaulicht, dass mitarbeiterInnen-, kundInnen- und gesellschaftsbezogene Ergebnisse einerseits durch geeignete Führung mit Inhalten wie Politik und Strategie und andererseits durch Führung der MitarbeiterInnen, Partnerschaften und Ressourcen bestimmt werden. Zu den neuen Kriterien wurden Subkriterien bestimmt, die die verschiedenen Gesichtspunkte des jeweiligen Kriteriums zeigen.

Bei einer Bewertung der Organisation auf der Basis von EFQM werden Punkte vergeben, welche allerdings nicht in jedem Kriterium dasselbe Gewicht haben.
Der inhaltliche Aufbau und die Gewichtung der einzelnen Kriterien wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht.

Abbildung 13: Die Beurteilungskriterien des EFQM-Systems



Quelle: nach EFQM 2003: 28

Erfolgt eine Bewertung des Unternehmens nach diesem Modell, werden für Befähiger und Ergebnisse je max. 500 Punkte berechnet. Folgend sind die am stärksten gewichteten Einzelpunkte aufgelistet:

- Kundenzufriedenheit mit 200 Punkten
- Geschäftsergebnisse mit 150 Punkten
- Prozesse mit 140 Punkten
- Führung mit 100 Punkten

Mit Hilfe einer Selbstbewertung kann die Organisation oder Abteilung das Niveau des eigenen Qualitätsstandes in allen Kriterien und Subkriterien ermitteln. Dies wird als *„Self-Assessment“* bezeichnet. Anschließend können eigene Stärken sowie das Verbesserungspotenzial ermittelt werden. Auch ist ein Vergleich mit anderen Organisationen derselben Branche möglich, dies wird als Benchmarking bezeichnet.

EFQM in seiner ursprünglichen Form stellt im Unterschied zur ISO 9000 keine Methode zur Qualitätsentwicklung dar. Das Qualitätsmodell EFQM kann zwar Defizite aufdecken, jedoch mit eigenen Methoden nicht beheben. Diesbezüglich sind weitere Informationen und Hilfestellungen notwendig (Mangold 2004).
Allerdings können, wie bei ISO, auch Zertifikate erlangt werden. Einerseits durch den von EFQM installierten Wettbewerb auf europäischer sowie nationaler Ebene und andererseits durch das Nutzen von EFQM-Branchenversionen mit anschließender Zertifizierung durch anerkannte Zertifizierungsinstitute.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass Qualitätsmanagement und Evaluation bei theoretischer Betrachtung im Wesentlichen nur die Qualitätsentwicklung als gemeinsames Ziel haben. Beide Verfahren haben die Erkenntnisorientierung als Merkmal, wobei die Evaluation in ihrer Art als feststellend zu charakterisieren ist, hingegen die Qualitätskontrolle bewertend und erfolgsorientiert vorgeht. In der Evaluationsforschung wird auf Methoden basierend kontrolliert, wo hingegen das Qualitätsmanagement auf die Deskription abzielt.

Im Bereich der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien ist aus Sicht der Organisationssoziologie feststellbar, dass die Instrumente des Qualitätsmanagements im Sinne von Bewertung, Analyse und Entscheidung sowie Umsetzung von Maßnahmen und ebenso diejenigen der Evaluation, Informationsbeschaffung und -bewertung sowie Empfehlungen an den/die Auftraggeber/in, als einander ergänzende Verfahren genutzt werden.

4 Das Evaluationsdesign

Die Entwicklung einer Organisation *„… ist die Herbeiführung eines konkreten Organisationswandels in Struktur und Verhalten, mit dem Ziel der Erhöhung der Zufriedenheit, Motivation und Effizienz“.* (Walther Müller-Jensch 2003: 142;143)

Die Caritas Behinderteneinrichtungen sehen in der kontinuierlichen und nachhaltigen Anpassung der Organisation an die Bedürfnisse der internen (z.B.: MitarbeiterInnen) und externen Stakeholder (z.B.: NutzerInnen) ein wichtiges Qualitätskriterium. Die Orientierung der Organisation an den Bedürfnissen der Stakeholder verlangt neben der Erhebung der Bedürfnisse dieser auch eine kontinuierliche Evaluierung der Erfüllung der Stakeholder-Anforderungen. KlientInnenbefragungen, Angehörigenbefragungen und MitarbeiterInnenbefragungen sind in der Caritas deshalb Bestandteil und Instrument des Qualitätsmanagements und dienen der internen Evaluation von gesetzten Maßnahmen.

Ausgehend von der Stakeholderorientierung fand in den letzten Jahren im Bereich Behinderteneinrichtungen ein umfassender Organisationswandel in allen wesentlichen Bereichen statt, um die Angebote für Menschen mit Behinderungen entsprechend ihren Bedürfnissen und den dazu im Leitbild definierten Grundsätzen (Selbstbestimmung, Normalisierung und Integration) zu gestalten.

In einer dienstleistungsorientierten sozialen Organisation sind die MitarbeiterInnen ein zentraler Dreh- und Angelpunkt für die Qualität der erbrachten Dienstleistungen. Organisationsentwicklung setzt deshalb bei den MitarbeiterInnen an. Der Veränderungsprozess umfasst Verbesserungen der arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen sowie Qualifizierungs-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen und die Implementierung von formalen Organisationsstrukturen in der Erstellung eines pädagogischen und eines organisatorischen Handbuches. Alle getätigten Maßnahmen basieren auf erprobten Modellen in der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen, auf praktischen Erkenntnissen und auf strategisch - planerischen Überlegungen.

Um die Wirkung der getätigten Maßnahmen bei den MitarbeiterInnen zu messen, werden im Abstand von etwa je vier Jahren MitarbeiterInnenbefragungen durchgeführt. Sie dienen als qualitative Meßmethode in der Organisationsforschung und sind gleichzeitig ein Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems.

Im Jahr 2004 fand die letzte MitarbeiterInnenbefragung statt. Sie wurde zur Evaluierung der damaligen Ist-Situation eingesetzt. Gleichzeitig bildete sie die Ausgangsbasis für die aufgrund der Ergebnisse gesetzten Maßnahmen. 2008 wurde neuerlich eine MitarbeiterInnenbefragung durchgeführt, die nun Aufschluss über die Wirkung der aufgrund der Studie 2004 gesetzten Maßnahmen geben soll.

Die Ergebnisse dieser Befragungen werden immer an die MitarbeiterInnen des Bereiches kommuniziert und diese waren auch in die weitere Maßnahmenentwicklung einbezogen.

Aus organisationssoziologischer Sicht bedeutet dies eine direkte Partizipation der ArbeitnehmerInnen und die Überprüfung und Anpassung von Zielen.
Die *„Beteiligung von Organisationsmitgliedern an Entscheidungen über Strukturen und Prozesse ist vielmehr zu einem Basismerkmal moderner Organisationen geworden, konstruktiv für deren Effizienz.“* (Walther Müller-Jensch 2003: 65) meint dazu der Organisationssoziologe Müller –Jentsch.

4.1 Die Methodik und die Organisation einer MitarbeiterInnenbefragung

Die Geschäftsführung der Caritas der Erzdiözese Wien beauftragte die Bereichsleiterin der Caritas Behinderteneinrichtungen mit der Evaluation der aufgrund der Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung 2004 gesetzten Maßnahmen. Der Evaluationsauftrag ist die ex-post-Kontrolle dieser Maßnahmen. Als eingesetzte Instrumente der Messung dienen die MitarbeiterInnenbefragung 2008 und 2004 bzw. der Vergleich der Messungen 2008 und 2004.

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die aktuell vorgenommene Evaluation der Organisationsentwicklung mit der zum vierten Mal durchgeführten MitarbeiterInnenbefragung.

Die Methodik und die Organisation der MitarbeiterInnenbefragung leiten sich aus folgenden theoretischen Überlegungen ab:

Die Organisation ist der Rahmen für das Handeln sozialer Akteure, wie zum Beispiel das Verhalten von Individuen in einer Organisation. Zur Analyse von Prozessen, in denen die Wahrnehmung und die Positionen des Personals betrachtet werden, eignet sich besonders die Methode der schriftlichen Befragung.

Folgende wesentliche Aspekte sollen quantifiziert werden:

- *„Beschreibung von Merkmalen der Organisation (z.B. ihre Kultur, ihre Zielverwirklichung usw.) aus Sicht der Organisationsmitglieder*
- *Kommunikation und Information innerhalb der Organisation*
- *Aspekte des Führungsverhaltens*
- *Zusammenarbeit verschiedener Teile der Organisation*
- *Entwicklungs- und Verbesserungspotenziale der Organisation aus Sicht der Mitglieder*
- *Image der Organisation“*

(Kühl, Strodtholz, Taffertshofer 2005: 36)

Methodisch wurde eine standardisierte schriftliche Befragung gewählt, die einerseits wiederholbar ist und andererseits Indikatoren erfasst, die Rückschlüsse auf die Wirkung der gesetzten Maßnahmen zulassen. Vom Befragungsdesign her wurde eine Vollerhebung aller MitarbeiterInnen aller Organisationseinheiten des Bereichs gewählt, da die jeweiligen Grundgesamtheiten der einzelnen Organisationseinheiten die Mindestgröße für eine sinnvolle Analyse nicht aufwiesen.

Bei der Befragung handelt es sich um eine sozialwissenschaftliche Methode, die der Ermittlung von Fakten, Wissen, Meinungen, Einstellungen und Bewertungen (Schnell et al. 1999) dient. Das Ziel einer Befragung besteht einerseits in der Deskription und andererseits in der Feststellung und/oder Prüfung von Zusammenhängen und Wirkungen.

Wichtig bleibt es festzuhalten, dass in dieser Befragung die Meinungen, die Wertungen und die Eindrücke der Befragten im Mittelpunkt standen. Die Messung der subjektiv wahrgenommenen Resonanz der gesetzten Maßnahmen wird zur Qualitätsentwicklung herangezogen. Die Evaluationsfunktion besteht also in der konkreten Beurteilung der Einzelmaßnahmen und in der Informationsgewinnung bezüglich Veränderungen und Entwicklungen.

Das Ziel der Evaluation ist es, anhand von messbaren Indikatoren zu beschreiben, inwieweit es gelungen ist, die für alle Organisationseinheiten des Bereiches Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien geltenden Maßnahmen wirksam werden zu lassen.

Darüber hinaus sollte der Vergleich der beiden Messungen 2004 und 2008 überprüfen, ob die gesetzten Maßnahmen eine Veränderung in der wahrgenommenen Zufriedenheit mit den Bedingungen am Arbeitsplatz bewirkt haben.

Der folgende Abschnitt widmet sich der Beschreibung des quantitativen Fragebogendesigns und dem theoretischen Hintergrund der Methodik.

4.2 Die Grundlagen von MitarbeiterInnenbefragungen

In seiner Entwicklung betrachtet, entwickelte sich die MitarbeiterInnenbefragung vom klassischen Diagnoseinstrument hin zum Interventionsinstrument. Sie wird oft als Teil des Qualitätsmanagementprogramms, als Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung und Entwicklung verstanden. Im beruflichen Zusammenhang

werden MitarbeiterInnenbefragungen als Mittel zum ergebnisbezogenen Feedback eingesetzt.

Eine MitarbeiterInnenbefragung ist nach Bungard anhand von zwölf Merkmalen definiert (Bungard, Müller, Niethammer 2007: 6):

1. *„Es werden in der Regel alle Mitarbeiter befragt.*
2. *Die Befragung erfolgt anhand eines standardisierten schriftlichen Fragebogens.*
3. *Die Befragung erfolgt auf freiwilliger Basis; die Ergebnisrückmeldung erfolgt anonym, d.h. das einzelne Votum ist nicht auf den Bewerter zurückführen.*
4. *Ziel der Befragung ist die systematische Erfassung von Meinungen, Einstellungen, Wünschen oder Erwartungen der Beschäftigten.*
5. *Der Inhalt der MAB bezieht sich auf Themenbereiche, die im EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management, 2005; Zink, 2004) vorgeschlagen werden.*
6. *Die Ergebnisse werden zügig (innerhalb von zwei bis maximal vier Wochen) ermittelt und an die einzelnen Organisationseinheiten zurückgespiegelt. Die Ergebnisberichte enthalten spezifische Auswertungen mit verschiedenen Vergleichen.*
7. *Die Befragung findet in regelmäßigem Turnus (i.d.R. ein- oder zweimal jährlich) statt.*
8. *In den Reports für die Organisationseinheiten werden Entwicklungen im Jahresvergleich berichtet.*
9. *Die Vorgesetzten sollen zeitnah (d.h. in einem Zeitraum von ca. vier Wochen) die Ergebnisse mit dem Ziel einer Diskussion der zentralen Problemfelder und der Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen kommunizieren.*
10. *Die Daten- bzw. Ergebnisanalyse soll Problembereiche aufdecken, an denen konkrete Verbesserungsmaßnahmen ansetzen.*

11. *Die Effektivität der Veränderungsmaßnahmen ist bei der darauffolgenden Befragung ebenfalls Gegenstand der Bewertung.*
12. *Die Befragung flankiert übergeordnete Innovations- oder Veränderungsstrategien. Sie ist u.a. als Datenlieferant in weitere Kennzahlensysteme eingebunden bzw. mit diesen verknüpft.“*

Die vorliegende Befragung in den Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien entspricht in den wesentlichen Punkten dieser Definition. Sie ist eine anonyme, freiwillige, schriftliche Vollerhebung mittels standardisiertem Fragebogen.

Die Befragung ist Teil des Qualitätsmanagementsystems, das auf EFQM basiert, und dient der Ermittlung der Einstellung der MitarbeiterInnen. Die Befragung findet regelmäßig im Rhythmus von ca. vier Jahren statt und bildet einerseits die Basis für die Evaluation von gesetzten Maßnahmen und wirkt andererseits impulsgebend für Veränderungs- und Innovationsprozesse.

Die Ergebnisse der Befragung, die abgeleiteten Maßnahmen und ihre Umsetzung werden konsequent an die MitarbeiterInnen rückgemeldet.
Der Fragebogen der schriftlichen Befragung wird gemeinsam mit einem Begleitschreiben und einem Rückantwortkuvert an alle MitarbeiterInnen des Bereiches versendet.

Das Begleitschreiben hat formalen Charakter und dient der Information der MitarbeiterInnen und der Transparenz. Es beinhaltet folgende Punkte:

- *„Durchführende Organisationsabteilung*
- *Thema der Befragung*
- *Sinn und Zweck der Befragung: Betonung der Seriosität*
- *Verfahren der Auswahl, falls nicht alle Organisationsmitglieder befragt werden*
- *glaubhafte Zusicherung der Anonymität*

- *Angabe über die voraussichtlich benötigte Zeit für die Bearbeitung des Fragebogens*
- *Klare Angaben über Zeitpunkt und Möglichkeiten der Rückgabe des Fragebogens“*

(Kühl, Strodtholz, Taffertshofer 2005: 36)

Das Begleitschreiben zur MitarbeiterInnenbefragung der Caritas Wien befindet sich im digitalen Anhang. Es wurde von der Bereichsleiterin verfasst und enthält die von Kühl, Strodtholz und Taffertshofer geforderten Inhalte. Zusätzlich zu diesen in der Literatur geforderten Inhalten, wird in der vorliegenden Befragung im Begleitschreiben auch explizit auf die Zustimmung und Unterstützung des Betriebsrates verwiesen, da rechtlich die Zustimmung des Betriebsrates zur MitarbeiterInnenbefragung erforderlich ist.
Um die Anonymität der Fragebögen bestmöglich zu gewährleisten, wurden die ausgefüllten Fragebögen per Post direkt an den Betriebsrat gesendet. Dieser leitete sie direkt an die Daten eingebende Stelle weiter. Um die Motivation zum Ausfüllen der Fragebogen zu erhöhen und die Wertigkeit der Befragung zu stärken, wurde den MitarbeiterInnen die Möglichkeit eingeräumt, den Fragebogen in der Dienstzeit auszufüllen.

Auszug aus dem Begleitschreiben vom August 2008:
„Um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen ist es wichtig, dass möglichst viele MitarbeiterInnen ihre Meinung in dem anonymen Fragebogen darstellen. Daher ersuche ich Sie, sich ein paar Minuten Ihrer Arbeitszeit zum Ausfüllen der Papiere zu reservieren. Bitte schicken Sie anschließend Ihren Fragebogen bis spätestens 31.10.2008 an den/die zuständige/n BetriebsrätIn.“ (Caritas Behindertenеinrichtungen 2008)

4.3 Die Ziele von MitarbeiterInnenbefragungen

Grundsätzlich werden mit der Durchführung von MitarbeiterInnenbefragungen folgende Ziele verfolgt (www.marketagent.com):

- Analyse von Stärken und Schwächen innerhalb einer Organisation
- Förderung der Kommunikation innerhalb der Organisation
- Erhöhung der Identifikation mit den eigenen Aufgaben und der Organisation
- Gewinnung von zusätzlichen Informationen durch die Einbeziehung des Potentials der MitarbeiterInnen
- Verbesserung des Arbeitsklimas und Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Erhöhung der Motivation durch die Teilhabe der Betroffenen an den Veränderungsprozessen
- Ausgeprägteres Problembewusstsein bei allen Beteiligten

4.4 Die Typen von MitarbeiterInnenbefragungen

Mitarbeiterbefragungen können nach ihrer Funktion und ihrer Integration in die Organisation unterschieden werden. Borg teilt MitarbeiterInnenbefragungen in fünf Haupttypen ein und beschreibt diese anhand von Zweck, Methode und Einbettung in die Organisation. Er zeigt so unterschiedlicher Zugänge zum Instrument der MitarbeiterInnenbefragung auf:

Abbildung 14: Die Haupttypen von MitarbeiterInnenbefragungen

Typ	Zweck	Methode	Einbettung
Meinungs-umfrage	Verstehen, wie die Mitar-beiter die Dinge sehen	Interviews, Fokusgrup-pen, Stichproben-Umfragen	„erst mal sehen“
Benchmarking-umfrage	Weiche Faktoren messen, um die relative Position & Trends zu sehen	Umfrage an repräsen-tativer Stichprobe	Regelmäßige Wiederholung zu festen Terminen
Klimabefragung mit Rück-spiegelung	Klima & Zufriedenheit verbessern, Schwachstel-len vor Ort beseitigen	Vollbefragung mit nachfolgenden Workshops	Einzelaktion
Auftau- & Einbindungs-management – Prg. (AEMP)	Leistung & Zufriedenheit erhöhen unter Einbindung aller Mitarbeiter	Vollbefragung aller Mitarbeiter, aller Ebe-nen, integrierte Vor-lauf- & Folgeprozesse	Zyklisches Ver-besserungs- & Veränderungs-programm
Systemische MitarbeiterInnenbefragung	Führen mit Kennzahlen	Wie AEMP, aber inhalt-lich & zeitlich verzahnt mit anderen Systemen	Integraler Be-standteil der Sys-teme

Quelle: Borg 2003: 26

4.5 Die Funktionen von MitarbeiterInnenbefragungen

MitarbeiterInnenbefragungen werden in der einschlägigen Literatur im Rahmen von organisationsspezifischen Zielsetzungen drei wichtige Funktionen zugeschrieben (Bungard, Müller, Niethammer 2007):

1. Analyse – und Evaluationsfunktion

In MitarbeiterInnenbefragungen kann man im Vorfeld von geplanten Veränderungsprozessen mögliche Verbesserungsmaßnahmen analysieren und nach der Implementierung von Maßnahmen und Prozessen diese aus MitarbeiterInnensicht bewerten lassen; die Ergebnisse also einer Evaluierung unterziehen.

2. Kontrollfunktion

MitarbeiterInnenbefragungen werden auch als Kontrollinstrument zur Überprüfung von strategischen Zielen eingesetzt. Diese Kontrollfunktion bedient die Überprü-

fung vom Verhalten von Personen und die Überprüfung der Umsetzung von Maßnahmen. So wurde zum Beispiel in den Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien ein professioneller Umgang in der sexualpädagogische Begleitung von Menschen mit Behinderung als Ziel definiert. Dieses Ziel wurde im Fragebogen 2008 mit der ergänzten Frage 31 „Im Umgang mit der Sexualpädagogik und KlientInnen fühle ich mich sicher“ überprüft.

3. **Interventionsfunktion**

MitarbeiterInnenbefragungen werden auch als Kommunikationsinstrument und Partizipationsinstrument verstanden. Sie bilden in diesem Kontext die Grundlage für Organisationsentwicklungsprozesse und sollen die hierarchische Distanz zwischen MitarbeiterInnen und Leitung verringern („top–down/bottom-up“).

In der Praxis liegen die drei von Bungard, Müller, Niethammer 2007 unterschiedenen Funktionen in unterschiedlicher Intensität Befragungen zugrunde.

4.6 Das quantitative Design

4.6.1 Der Aufbau und die Entwicklung des Fragebogens

1996 wurde erstmals in der gesamten Caritas Wien eine MitarbeiterInnenbefragung durchgeführt. Im Auftrag der Geschäftsführung wurde damals der Fragebogen am Institut für Personalwirtschaft der Wirtschaftsuniversität Wien entwickelt. Auf der Grundlage dieser Befragung wurde in den folgenden Jahren ein Erhebungsinstrument speziell für die Behinderteneinrichtungen der Caritas entwickelt.

Der ursprüngliche Fragebogen wurde für die im Bereich Behinderteneinrichtungen folgenden Befragungen 2000, 2004 und 2008 entsprechend den Zielen und strategischen Themen des Bereiches angepasst und stark verkürzt (242 Items 1996, ab 2000 ca. 160 Items). Die Befragungen wurden im Jahr 2008 in das Qualitätsmanagementsystem integriert. Dies verlangte die Erweiterung des Fragebogens

um Fragen, die gemäß der EFQM-Systematik zur Erstellung eines umfassenden Profils notwendig sind.

Der Fragebogen wird an die Befragten versendet, es gibt daher keine Möglichkeit zu zusätzlichen persönlichen Erläuterungen. Dies verlangt, dass die einzelnen Fragen einfach, klar und eindeutig formuliert sind.

In der Formulierung von Items orientiert sich der Fragebogen an bewährten Richtlinien, die wie folgt zusammengefasst sind (Schnell, Hill, Esser 1999: 312, 313):

- *„Fragen sollen einfache Worte enthalten.“*
- *„Fragen sollten kurz formuliert werden.“*
- *„Fragen sollten konkret sein.“*
- *„Fragen sollten keine bestimmte Beantwortung provozieren.“*
- *„Fragen sollten neutral formuliert sein, also keine belasteten Worte.“*
- *„Fragen sollten nicht hypothetisch formuliert werden.“*
- *„Fragen sollten sich nur auf einen Sachverhalt beziehen.“*
- *„Fragen sollten keine doppelten Negationen enthalten.“*
- *„Fragen sollten den Befragten nicht überfordern.“*

Der in den Caritas Behinderteneinrichtungen eingesetzte Fragebogen beschäftigt sich im ersten Teil mit der Evaluierung und gliedert sich in 15 Kapitel, die nach folgenden Schwerpunkten thematisch zusammengefasst werden können:

- Der eigene Aufgabenbereich und die Bedingungen am Arbeitsplatz
- Die Arbeit mit den KlientInnen und deren Umfeld
- Die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen hierarchischen Ebenen, Stabstellen und den KollegInnen
- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten
- Arbeitsrechtliche Belange (Dienstzeit, Bezahlung…)
- Die Caritas Wien als Arbeitgeberin

In einem zweiten Teil des Fragebogens werden die abgefragten Themen nach ihrer Relevanz für den Befragten gewichtet und überdies werden einige wenige personenbezogene Daten erhoben.
Die Fragebögen von 2004 und 2008 befinden sich im digitalen Anhang.

4.6.2 Die Gütekriterien der Befragung

Die sozialwissenschaftliche Forschung unterscheidet in der Beurteilung der Qualität eines Fragebogens drei Gütekriterien: Objektivität, Reliabilität und Validität.

„Die Objektivität eines Tests gibt an, in welchem Ausmaß die Testergebnisse vom Testanwender unabhängig sind.“ (Bortz, Döring 2006: 195)

Der in den Caritas Behinderteneinrichtungen eingesetzte Fragebogen erfüllt das Kriterium der Objektivität durch die Standardisierung der Items und durch ihre einheitliche Skalierung.

Auch die Auswertung erfolgt anhand standardisierter, statistischer Programme unter Anwendung des Softwarepaketes SPSS. Die Befragung läuft sowohl in der Erhebung als auch in der Auswertung unter standardisierten, kontrollierten Bedingungen ab. Daher ist von einer gesicherten Objektivität auszugehen.

„Die Reliabilität eines Tests kennzeichnet den Grad der Genauigkeit, mit dem das geprüfte Merkmal gemessen wird.“ (Bortz, Döring 2006: 196)

Durch die wiederholte Verwendung des Fragebogens kann festgestellt werden, dass die Reliabilität des Instruments gegeben ist.

„Die Validität eines Tests gibt an, wie gut der Test in der Lage ist, genau das zu messen, was er zu messen vorgibt.“ (Bortz, Döring 2006: 200)

Da in den durchgeführten MitarbeiterInnenbefragungen klare und eindeutige Sachverhalte abgefragt werden und auf die Erhebung indirekter Indikatoren verzichtet wurde, ist davon auszugehen, dass die eingesetzten Fragebatterien das Kriterium der Validität erfüllen.

4.6.3 Die Ausgangsbasis und die Messkriterien für die Bewertung der Ergebnisse

Als Basis für die Bewertung der Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung im Rahmen der Evaluation dienten die nach der Befragung 2004 entwickelten Maßnahmen. Prozessleitend und daher Hintergrund jeder festgelegten Maßnahme waren die im Leitbild festgelegten Grundhaltungen und die für diesen Zeitraum definierten strategischen Ziele. Die Maßnahmen setzten auf unterschiedlichen organisatorischen Ebenen an und wurden in differenzierten Prozessen im gesamten Bereich der Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien entwickelt. Die erarbeiteten Maßnahmen wurden in Teilprozesse getrennt und in Form eines Projektplanes an alle MitarbeiterInnen als Ergebnis aus der Befragung rückgemeldet.

4.6.3.1 Die Maßnahmen für den Zeitraum 2004 bis 2008

Maßnahme 1:

a) Verstärkte Ausstattung mit pädagogischen und technischen Hilfsmitteln
b) Umbau und Sanierung von bestehenden Einrichtungen
c) Einführung des pädagogischen und des organisatorischen Handbuches

Tabelle 10: Die Maßnahme 1 - Zielsetzung und Messgrößen

Ziel	Messgröße
Verbesserung der Bedingungen am Arbeitsplatz	1. Alle Gruppen mit schwerbehinderten Menschen sind mit entsprechenden Mitteln wie einem Hebekran, einem Pflegebad usw. ausgestattet. 2. Für alle MitarbeiterInnen steht ausreichend Arbeitsmaterial zur Verfügung. 3. Alle Arbeitsplätze wurden einer Evaluation durch die Sicherheitsfachkraft/Arbeitsmedizin unterzogen. 4. Es besteht Klarheit über die organisatorischen Abläufe.

Zur Umsetzung dieser Maßnahme kann festgestellt werden, dass Ende 2008 mit Ausnahme einer einzigen Einrichtung alle entweder generalsaniert oder in wesentlichen Bereichen (z.B.: Sanitäreinrichtungen) umgebaut wurden.

In jedem Fall sind alle Gruppen mit schwerbehinderten Menschen mit einem Hebekran, mit einem Pflegebad usw. ausgestattet. Außerdem sind all diese Gruppen komplett barrierefrei umgestaltet worden. Dies wird durch ein Begehungsprotokoll der Caritas Bauabteilung bestätigt.

Neben den im Regelbetrieb üblichen Arbeitsbehelfen und –materialien werden weiters in allen Teams regelmäßig mittels eines Formulars zusätzlich benötigte Arbeitsmaterialen und Arbeitsbehelfe erhoben. Diesen Anforderungen wird im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten und unter Berücksichtigung der fachlichen Sinnhaftigkeit entsprochen oder die Ablehnung begründet an die MitarbeiterInnen rückgemeldet.

Der verstärkte Einsatz von Behelfen zur Betreuung der KlientInnen spiegelt sich auch in den Finanzinformationen der einzelnen Kostenstellen wieder, wo in den Jahren 2004 bis 2008 eine deutliche Steigerung auf den Konten „sonstiger KlientInnenaufwand“ und „Beschäftigungsmaterial“ zu verzeichnen ist.

Die Arbeitsplätze wurden durch die Sicherheitsfachkraft der Caritas Wien evaluiert und entsprechend den Empfehlungen angepasst. Diese Arbeitsplatzevaluierung wird im Abstand von jeweils fünf Jahren wiederholt.

Die Messgröße „es besteht Klarheit über die organisatorischen Abläufe“ kann nicht belegt werden.

Tatsächlich wurden 2006 ein pädagogisches Handbuch und 2007 ein Organisationshandbuch im Bereich Behinderteneinrichtungen eingeführt und im Rahmen eines strukturierten Prozesses implementiert.

Maßnahme 2:

a) Teamentwicklung

Tabelle 11: Die Maßnahme 2 - Zielsetzung und Messgrößen

Ziel	Messgröße
Verbesserung der Zusammenarbeit und des Arbeitsklimas im Team	1. Einführung einer regelmäßigen Teamsupervision mindestens alle 6 Wochen. 2. Einmal im Jahr findet eine zweitägige Teamklausur zu ausgewählten Themen statt. 3. Alle relevanten pädagogischen Abläufe und Interventionen sind in einem päd. Handbuch schriftlich zusammengefasst. 4. Entwicklung von handlungsweisenden Leitfäden zu zentralen fachlichen Themen wie z.B: Sexualpädagogik, Alter usw.

Das Ziel dieser Maßnahme ist die Verbesserung der Zusammenarbeit und des Arbeitsklimas im Team. Dies wird durch eine regelmäßig stattfindende Teamsupervision unterstützt. Die Aufzeichnungen belegen, dass 2008 und 2007 Teamsupervisionen durchschnittlich alle fünf Wochen stattfanden, 2005 fanden diese nur alle 9 Wochen statt.
Die zweitägige Klausur wird nur in ca. 50% allen Teams durchgeführt, es gibt jedoch in jedem Team einmal jährlich einen Klausurtag.

Das pädagogische Handbuch ist, wie bereits erwähnt, eingeführt und dient der Handlungsorientierung der MitarbeiterInnen. In diesem Handbuch sind handlungsweisende Leitfäden zu folgenden Themen enthalten:

- Biografiearbeit mit Menschen mit intellektuellen Behinderungen

- Sexualpädagogische Begleitung von Menschen mit intellektuellen Behinderungen
- Begleitung von Menschen mit intellektuellen Behinderungen im Alter

Diese Leitfäden wurden praxisnah in Arbeitskreisen unter Teilnahme von MitarbeiterInnen des Bereiches entwickelt.

Maßnahme 3:

a) Förderung und Qualifizierung der MitarbeiterInnen

Tabelle 12: Die Maßnahme 3 - Zielsetzung und Messgrößen

Ziel	Messgröße
1. Förderung der Potentiale der MitarbeiterInnen 2. Verbesserung der Qualifikation und Fachkompetenz der MitarbeiterInnen 3. Professionalisierung der Dienstleistungserbringung	1. 60% aller MitarbeiterInnen des Bereiches haben eine fachspezifische Ausbildung. 2. Entwicklung eines bereichsweiten Fortbildungskonzeptes (Budget, Planung, Inhalte). 3. Für Fortbildungen gibt es definierte mitarbeiterInnenfreundliche Bildungsvereinbarungen. 4. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen werden in jeder Einrichtung zentral zugänglich gemacht. 5. Interne Fortbildungen zu teamspezifischen Themen werden mindestens dreimal pro Jahr angeboten. 6. Schnuppertage in anderen Bereichen werden von den MitarbeiterInnen wahrgenommen. 7. Jährlich wird mit 85% aller MitarbeiterInnen ein MitarbeiterInnengespräch geführt.

Die Umsetzung der Maßnahme Förderung und Qualifizierung der MitarbeiterInnen spiegelt sich deutlich in der Ausbildungsstatistik wieder. Zwischen 2004 und 2008 hat ein deutlicher Wandel in der Ausbildungsstruktur der MitarbeiterInnen stattgefunden: 2004 verfügten 51,8 Prozent aller MitarbeiterInnen des Wohnbereiches und 47,4 Prozent der MitarbeiterInnen im Bereich Arbeit über eine fachlich einschlägige Ausbildung. 2008 ist dieser Anteil auf 68,1 Prozent im Wohnbereich und 61,3 Prozent im Bereich Arbeit gestiegen.

In jeder Einrichtung gibt es zentral zugängliche Sammlungen von Fortbildungsangeboten. Die Rahmenbedingungen für Fort- und Weiterbildungen sind klar defi-

niert (Bildungsvereinbarungen, Vertretungen in der Abwesenheit usw.), weiters werden verstärkt teamspezifische Fortbildungen angeboten.
Nicht entwickelt wurde ein bereichsweites Fortbildungskonzept, auch die angebotenen „Schnuppertage“ wurden von den MitarbeiterInnen nur in einzelnen Ausnahmefällen wahrgenommen.

Die festgelegte Quote für das MitarbeiterInnengespräch wurde erfolgreich erfüllt: 87,2 Prozent (2004), 86,7 Prozent (2005), 93,2 Prozent (2006), 86,4 Prozent (2004), 87,9 Prozent (2008).

5 Die empirische Erhebung

Den Rahmen für diese Evaluationsstudie bilden die Daten der MitarbeiterInnenbefragung von 2004 und 2008, die als Basis für die Bewertung der Ergebnisse die nach der Befragung 2004 entwickelten Maßnahmen hat.
Die Evaluation hat, wie bereits erwähnt, zum Ziel, die Wirksamkeit der gesetzten Maßnahmen anhand messbarer Indikatoren zu beschreiben.

Ausgehend von der Hypothese, dass die gesetzten Maßnahmen nicht nur eine Qualitätsverbesserung in der Arbeit bewirken, sondern sich auch positiv auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit auswirken, wird analysiert, ob sich in den Ergebnissen der Studien 2004 und 2008 ein Unterschied in der wahrgenommenen Zufriedenheit mit der gesamten Situation am Arbeitsplatz zeigt.

Die Befragungen erheben im Wesentlichen die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit

- **dem unmittelbaren Aufgabenfeld:**
  Dazu gehören die Organisation der Arbeit, die Arbeitsbelastungen, allgemeine Arbeitsbedingungen und die Arbeit mit den KlientInnen.
- **der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen hierarchischen Ebenen:**
  Dazu gehören die Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten, mit der Einrichtungsleitung, mit der Leitung des Bereiches und die Zusammenarbeit im Team.
- **den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten** und
- der **Caritas Wien als Arbeitgeberin**.

Inhaltlich konzentriert sich die Befragung also auf die Messung der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen in vielen Einzelaspekten und in ihrer Gesamtheit.

Daraus resultierend wurden die folgenden Fragestellungen formuliert:

- Inwieweit unterscheiden sich die wesentlichen Ergebnisse der Befragungen der MitarbeiterInnen der Jahre 2004 und 2008?
- Inwieweit tragen die gesetzten Maßnahmen zu einer signifikanten Veränderung in der Wahrnehmung der MitarbeiterInnen bei?

Die Ergebnisse der Studien und der Vergleich zwischen den beiden Studien bilden daher die Zufriedenheit und eventuelle Veränderungen in der Zufriedenheit, im Bezug auf die gesetzten Maßnahmen ab.

In einem ersten Schritt werden die Stichproben und die personenspezifischen Daten der Befragungen 2004 und 2008 beschrieben. Anschließend werden mittels der Methode der explorativen Faktorenanalyse im SPSS Variablen berechnet, die die einzelnen erfragten Themen (persönlicher Tätigkeitsbereich, Arbeitsplatzbedingungen, Zusammenarbeit im Team, mit den Vorgesetzten, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten usw.) besonders gut abbilden. Diese Variablen werden dann nach Auswahl der Evaluatorin durch jene Variablen ergänzt, die inhaltlich in Bezug auf die zu überprüfenden Maßnahmen zusätzlich relevant sind.

Im nächsten Schritt werden diese Variablen sowohl für die Daten der Befragung 2004 als auch 2008 errechnet und verglichen.
Weiters werden mittels eines Signifikanztests (Wilcoxontest) signifikante Ergebnisse im Vergleich der Jahre 2004 und 2008 errechnet und dargestellt.
Diese Analysen bilden die Basis für die Evaluation der Wirksamkeit der gesetzten Maßnahmen.

Die einzelnen methodischen Schritte werden in den entsprechenden Kapiteln ausführlich beschrieben.

5.1 Die Beschreibung der Stichproben

Die MitarbeiterInnenbefragung in den Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien fand im Jahr 2008 bereits zum vierten Mal statt. Die Zielgruppe der Befragung waren wie auch in den vorhergehenden Befragungen alle MitarbeiterInnen des Bereiches Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien, unabhängig davon, in welchem Aufgabenfeld, welcher Funktion oder im Rahmen welcher Arbeitszeitregelung sie tätig sind.

In der vorliegenden Untersuchung wurden die Daten der MitarbeiterInnenbefragungen aus den Jahren 2008 und 2004 zum Zweck der Evaluation der Entwicklung der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen im Bereich Behinderteneinrichtungen nach bestimmten Kriterien verglichen.

Die erste Erhebung fand im 4. Quartal 2004 und die zweite Erhebung im 4. Quartal des Jahres 2008 statt.

Die Beantwortung der standardisierten und schriftlichen Fragen zu verschiedenen Themen wie dem persönlichen Aufgabenfeld, den Bedingungen am Arbeitsplatz, dem Team, Vorgesetzten und KollegInnen, der Organisation Caritas Wien usw. erfolgte mittels Zuordnung auf einer fünfstufigen Skala.

Je nach Zustimmung oder Ablehnung der im Fragebogen befindlichen Items bestand die Möglichkeit, die Antwortkategorien von „trifft völlig zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ anzukreuzen.

Zu beiden Zeitpunkten erfolgte die Untersuchung anonym, freiwillig und mit Zustimmung des Betriebsrates der Caritas Wien. Sowohl 2004 als auch 2008 wurde eine Gesamterhebung durchgeführt.

Tabelle 13: Anteil der zurückgesendeten Fragebögen pro Region im Vergleich 2004 und 2008 (Rücklaufquote)

	2004 (in %)	**2008 (in %)**
Wien	52,7	66,5
NÖ Süd	44,2	49,9
Hollabrunn	52,1	63,4
Retz	41,4	58,2
Unternalb	56,0	67,3
∑	48,0	64,6

2004: N = 231; 2008: N = 347

Insgesamt wurden 2008 580 Fragebögen per Post verschickt, davon wurden 391 retourniert. Das ergibt eine Ausschöpfungsquote von 64,6%.
2004 wurden 530 Fragebögen per Post verschickt, von diesen wurden 257 zurückgesendet. Das ergibt eine Ausschöpfungsquote von 48,5%.
Die Rücklaufquote ist somit 2008 erheblich höher als 2004.

Die personenspezifischen Merkmale im Vergleich

Die MitarbeiterInnenbefragung setzt sich zum Ziel, die Auswirkung der gesetzten Maßnahmen auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit zu messen. In der Literatur zur MitarbeiterInnenbefragung zeigt sich allerdings, dass sowohl personenspezifische Merkmale als auch die Bedingungen am Arbeitsplatz, das Verhältnis zu den KollegInnen und die Identifikation mit der Tätigkeit und der Organisation Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben. Deshalb wurden auch personenspezifische und arbeitsplatzspezifische Rahmendaten erhoben.

Um die Anonymität der Befragten nicht zu gefährden, wurden hierbei nur jene Daten erfragt, die tatsächlich Relevanz für die Ergebnisinterpretation haben könnten.

Folgende statistische Daten wurden sowohl 2004 als auch 2008 erhoben: Geschlecht, Aufgabenbereich (unterteilt in: Wohnen, Beschäftigungsbereich, Administration) und die Dauer des Dienstverhältnisses.

Im Folgenden wird die Verteilung dieser statistischen Merkmale in beiden Erhebungen verglichen.

5.1.1 Die Geschlechterverteilung in den Erhebungen 2004 und 2008

Abbildung 15: Vergleich der Geschlechterverteilung 2004 und 2008

Tabelle 14: Vergleich der Geschlechterverteilung 2004 und 2008

	2004 (in %)	**2008 (in %)**
Weiblich	68	73,4
Männlich	32	26,6
∑	100,0	100,0

2004: N = 225; 2008: N = 369

Die Grafik stellt dar, dass insgesamt betrachtet die Geschlechterverteilung in beiden Befragungen ein ähnliches Profil aufweist. Zu beiden Erhebungszeitpunkten nahmen deutlich mehr Frauen als Männer an der Befragung teil. Dies entspricht der Verteilung in der Grundgesamtheit aller MitarbeiterInnen. Der hohe Anteil an Frauen ist in Sozialbetreuungsberufen generell zu beobachten.

5.1.2 Die Dauer des Dienstverhältnisses zu den Erhebungen 2004 und 2008

Abbildung 16: Dauer des Dienstverhältnisses 2004 und 2008

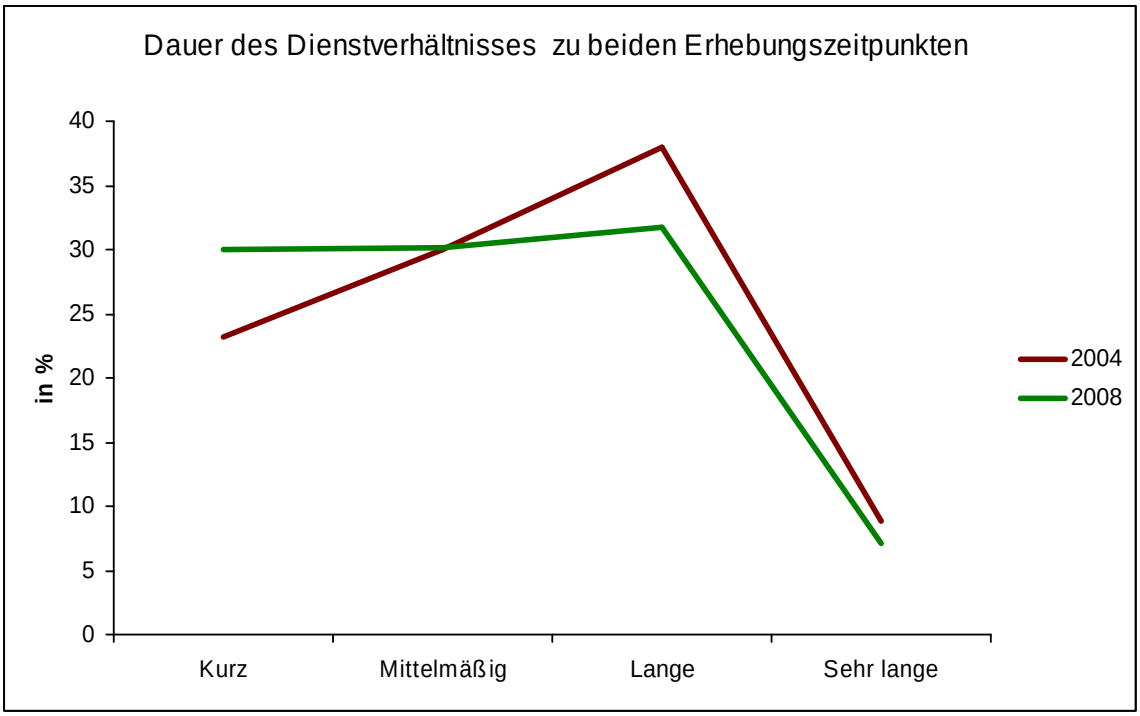


Tabelle 15: Dauer des Dienstverhältnisses 2004 und 2008

	2004 (in %)	**2008 (in %)**
Kurz	23,2	30,0
Mittelmäßig	30	30,1
Lange	37,9	31,8
Sehr lange	8,9	7,1
∑	100,0	100,0

2004: N = 190; 2008: N = 352

Die Ergebnisse der Auswertung zeigen, dass auch in der Verteilung der Dauer des Dienstverhältnisses keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Daten von 2004 und 2008 vorliegen. Bemerkenswert ist eine geringfügige Verschiebung von langen und sehr langen Dienstverhältnissen 2004 zugunsten kurzer im Jahr 2008. Im Jahr 2008 ist die Verteilung – nicht zuletzt ausgelöst durch die Verschiebung der Anteile – in den Gruppen „kurz“, „mittelmäßig“ und „lange“ im Unternehmen sehr gleichmäßig.

5.1.3 Die Verteilung nach Tätigkeitsbereichen in den Erhebungen 2004 und 2008

Die folgenden Darstellungen zeigen, dass sechs von zehn MitarbeiterInnen aus dem Bereich Wohnen und drei von zehn MitarbeiterInnen aus dem Bereich Arbeit und Beschäftigung geantwortet haben. MitarbeiterInnen aus den administrativen Bereichen bzw. in Leitungsfunktionen stellen 11 Prozent der Befragten. Die in beiden Befragungen beobachtete Verteilung nach Tätigkeitsbereichen spiegelt die tatsächlichen Verhältnisse im Dienstpostenplan wieder.

Abbildung 17: Vergleich der Verteilung nach Tätigkeitsbereichen 2004 und 2008

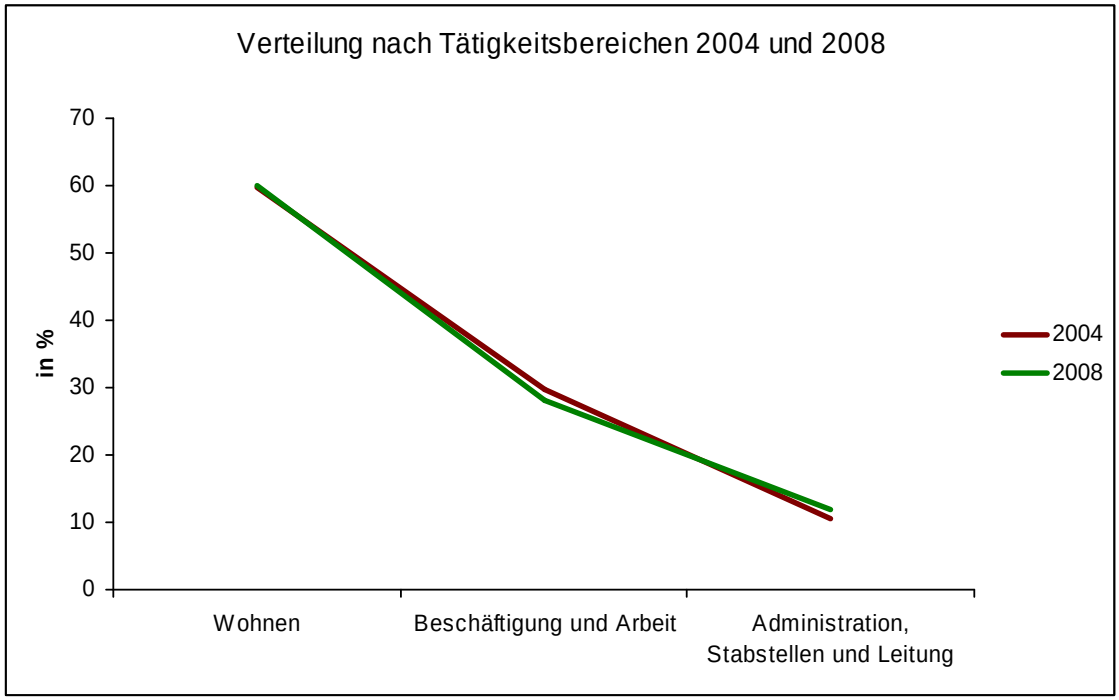


Tabelle 16: Vergleich der Verteilung nach Tätigkeitsbereichen 2004 und 2008

	2004 (in %)	**2008 (in %)**
Wohnen	59,7	60
Beschäftigung und Arbeit	29,6	28,1
Administration, Stabstellen und Leitung	10,6	11,9
∑	100,0	100,0

2004: N = 216; 2008: N = 370

Die Überprüfung möglicher Korrelationen zwischen den unabhängigen Variablen 2004 und 2008 und abhängigen Variablen 2004 und 2008 mittels Signifikanztest (Chi –Quadratunabhängigkeitstest) im SPSS ergeben zu beiden Erhebungszeitpunkten keine aussagekräftigen Ergebnisse. Überprüft wurden die Zusammenhänge zwischen Geschlecht, Dauer des Dienstverhältnisses, dem Aufgabengebiet und der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Das heißt, die wahrgenommene

Zufriedenheit wird nicht von den unabhängigen Variablen wie Geschlecht, Dauer des Dienstverhältnisses und dem Aufgabenbereich bestimmt. Deshalb wird auf die Darstellung dieser Ergebnisse verzichtet.

Die im Folgenden durchgeführten Analysen konzentrieren sich aus diesem Grund auf die Gesamtheit aller MitarbeiterInnen der Behinderteneinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien. Alle Ergebnisse sind in Verhältniszahlen als Prozentwerte angegeben.

5.2 Die Ergebnisse der Explorativen Faktorenanalyse

Die große Anzahl von einzelnen Variablen zu Themen wie dem unmittelbaren Arbeitsumfeld, der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen hierarchischen Ebenen, den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und der Caritas Wien als Arbeitgeberin, macht eine verdichtete Datenanalyse notwendig. Mit Hilfe einer explorativen Faktorenanalyse in SPSS wird versucht, die große Anzahl von Variablen anhand weniger Faktoren zu erklären und abzubilden (Schnell, Hill, Esser 1999: 156). Die Faktoren stellen nicht beobachtbare Konstrukte, wie zum Beispiel Arbeitsbedingungen, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten oder Zusammenarbeit dar.
Um die Komplexität der zu vergleichenden Variablen zu reduzieren und die wesentlichen Variablen herauszufiltern werden die genannten Konstrukte zu beiden Erhebungszeitpunkten durch die Methode der explorativen Faktorenanalyse extrahiert.

Die explorative Faktorenanalyse überprüft, welche Items besonders hoch auf die Konstrukte laden. Ziel davon ist, jene Items abzubilden, die das soziale Konstrukt besonders gut darstellen.

Als Extraktionsmethode wurde die Hauptkomponentenanalyse gewählt. Die Rechenmethode der Extraktion bestimmt, wie die Faktoren berechnet werden. Die Methode der Hauptkomponentenanalyse wurde verwendet, weil davon ausgegangen wird, dass alle Faktoren (mittels ihrer Varianzen) miteinander in Verbindung stehen. Es wird also angegeben, wie viel Prozent der Gesamtvarianz ein Faktor zu erklären vermag.

Da sich die ausgewiesenen Korrelationen auch nur zufällig aus der Stichprobe ergeben haben könnten, obwohl in der Grundgesamtheit kein Zusammenhang zwischen den Variablen besteht, wird mittels Bartelet –Test geprüft, ob die Daten für eine Faktorenanalyse geeignet sind.

Dieser Test basiert auf der Annahme, dass die Nullhypothese, die es zu testen gilt, von einer Unabhängigkeit der Variablen ausgeht. Konkret bedeutet dies, dass die Hypothese überprüft wird, nach der alle Korrelationskoeffizienten zwischen den Variablen in der Grundgesamtheit der Wert 0 haben.
Ist der Signifikanzwert also 0,00 so kann mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,00 ausgeschlossen werden, dass die Korrelationen zwischen den Variablen in der Grundgesamtheit gleich 0 sind und somit Korrelationen zwischen den Variablen auch in der Grundgesamtheit bestehen.
Als weiteres Gütekriterium wird das KMO - Maß= Kaiser-Meyer-Olkins-Maß zu Beurteilung herangezogen.

Das KMO – Maß gibt an, in welchem Umfang die Ausgangsvariablen dasselbe soziale Konstrukt abbilden. Es hat einen Wertebereich zwischen 0 und 1. Ein kleines KMO – Maß bedeutet, dass die Variablenauswahl nicht sehr gut für eine Faktorenanalyse geeignet ist. Ein KMO - Wert nahe bei 1 bedeutet, dass die Ausgangsdaten sehr gut für eine Faktorenanalyse geeignet sind.
Das KMO ist also ein Korrelationsmaß, das wie folgt zu beurteilen ist (www.wu-wien.ac.at):

- 0,90 und darüber: sehr gut
- 0,80 und darüber: gut
- 0,70 und darüber: mittel
- 0,60 und darüber: schlecht
- 0,50 und darüber: sehr schlecht
- unter 0,50: inakzeptabel

Im folgenden Teil der Arbeit werden die Ergebnisse der Faktorenanalyse zu den einzelnen sozialen Konstrukten zu beiden Erhebungszeitpunkten beschrieben.
Aus den durch die Faktorenanalyse bestimmten Variablen werden maximal vier Variablen für die weitere Analyse herangezogen, die auf den errechneten relevanten Faktor hoch laden. Im Anschluss werden diese Variablen noch durch jene Variablen ergänzt die zur Überprüfung der Maßnahmen inhaltlich relevant sind.

5.2.1 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit zu beiden Erhebungszeitpunkten

Um die Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit zu messen, wurde 2004 und 2008 dieselbe Itembatterie eingesetzt. Diese wurde für beide Erhebungszeiträume einer Faktorenanalyse unterzogen. Die Ergebnisse sind in Form einer Komponentenmatrix dargestellt:

Tabelle 17: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit im Vergleich

Item		**Faktor 2004**		**Faktor 2008**		
		1	2	1	2	3
V1	Bei meiner Tätigkeit kann ich Entscheidungen selbst treffen.	0,671	-0,128	0,548	-0,110	0,502
V2	Meine Arbeit ist sinnvoll, ich habe das Gefühl, etwas Gutes zu tun.	0,600	-0,365	0,691	-0,068	0,059
V3	Es belastet mich nicht, dass ich KlientInnen nicht helfen kann, obwohl ich das gerne möchte.	0,195	0,674	0,243	0,721	-0,132
V4	Es ist leicht für mich, Privates und Berufliches zu trennen.	0,416	0,633	0,211	0,654	-0,389
V5	Bei meiner Tätigkeit fällt wenig Schreibarbeit an.	0,288	0,527	0,059	0,478	0,645
V6	Es belastet mich nicht, dass bei meiner Tätigkeit Erfolge kaum sichtbar sind.	0,630	0,407	0,403	0,567	-0,140
V7	Mir ist klar, welche Entscheidungen ich selbst treffen kann.	0,655	-0,241	0,799	0,039	0,034
V8	Ich fühle mich in meinem Tätigkeitsbereich richtig eingesetzt.	0,778	-0,118	0,676	-0,371	-0,161
V9	Meine Tätigkeit ist abwechslungsreich.	0,618	-0,137	0,566	-0,348	-0,365
V10	Mir ist klar, für welche Aufgaben ich zuständig bin.	0,628	-0,261	0,760	-0,060	0,137

(n 2004 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 248 bis 252; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; n 2008 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 371 bis 377; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse)

Die Faktorenanalyse der gelisteten Variablen ergibt für das Jahr 2004 zwei Komponenten, also zwei extrahierte Faktoren. Für das Jahr 2008 wurden drei Faktoren errechnet. Der Bartletttest ist in beiden Analysen signifikant. Das KMO - Maß hat sowohl für 2004 als auch für 2008 einen Wert um ca. 0,77.
Der extrahierte Faktor 1 bildet in beiden Datensätzen das Konstrukt Zufriedenheit mit dem persönlichen Arbeitsumfeld besser ab als die anderen Faktoren. Der Faktor 1 erklärt 2004 33,1 Prozent und 2008 30,3 Prozent der Varianz.

Das heißt, dass das soziale Konstrukt Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit durch diese Komponente gut abgebildet wird. Zur deskriptiven und in Folge vergleichenden Analyse werden jene Variablen, die sowohl 2004 als auch 2008 auf den Faktor hoch laden, verwendet.

Für das Konstrukt Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit sind dies:

- **V 2** Meine Arbeit ist sinnvoll, ich habe das Gefühl, etwas Gutes zu tun.
- **V 7** Mir ist klar, welche Entscheidungen ich selbst treffen kann.
- **V 8** Ich fühle mich in meinem Tätigkeitsbereich richtig eingesetzt.
- **V 10** Mir ist klar, für welche Aufgaben ich zuständig bin.

5.2.2 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit den Arbeitsplatzbedingungen zu beiden Erhebungszeitpunkten

Die Zufriedenheit mit den Arbeitsplatzbedingungen wurde 2004 und 2008 mit sieben Einzelindikatoren erhoben. Diese Indikatoren wurden einer Faktorenanalyse unterzogen, um sie in der weiteren Analyse verdichtet darstellen zu können. Die Ergebnisse der Faktorenanalyse 2004 und 2008 sind in folgender Komponentenmatrix zusammengefasst.

Tabelle 18: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit den Arbeitsplatzbedingungen im Vergleich

Item		Faktor 2004		Faktor 2008	
		1	2	1	2
V12	Wie ich die Arbeit mit den KlientInnen gestalte, kann ich mitentscheiden.	0,249	0,725	0,211	0,762
V13	Meine Tätigkeit ist für mich weder körperlich anstrengend, noch belastend.	0,634	-0,273	0,771	-0,260
V14	Die technischen Hilfsmittel sind ausreichend.	0,758	0,349	0,692	0,343
V15	Der Zusatzbedarf (z.B.: Spiele, therapeutische Hilfsmittel) ist ausreichend.	0,739	-0,369	0,626	0,368
V16	Ich muss meine Arbeit nicht unter Zeitdruck erledigen.	0,811	-0,376	0,712	-0,129
V17	Meine Tätigkeit bringt keine psychische Belastung mit sich.	0,496	0,163	0,548	-0,233
V18	Bei meiner Tätigkeit kann ich zeitökonomisch arbeiten (z.B.: gute Informations- und Kommunikationsstrukturen ..)			0,424	0,196

(n 2004 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 249 bis 253; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; n 2008 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 367 bis 377; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse)

Die Faktorenanalyse extrahiert in beiden Datensätzen zwei Komponenten.
Der Bartlettest ist in beiden Analysen signifikant. Das KMO - Maß für 2004 erreicht einen Wert von 0,65. Jenes für die Daten von 2008 beträgt 0,85.

Der extrahierte Faktor 1 bildet in beiden Datensätzen das Konstrukt Arbeitsplatzbedingung inhaltlich besser ab als der Faktor 2. Der Faktor 1 erklärt 2004 42,92 Prozent und 2008 39,1 Prozent der Varianz und liegt auch hier vor dem Faktor 2. Zur weiteren Analyse und Datenverdichtung wird aufgrund dieser Ergebnisse der Faktor 1 bzw. Variablen, die auf dem Faktor 1 hoch laden, herangezogen. Die Variablen, die 2004 und 2008 auf den Faktor 1 hoch laden im Überblick:

V 13 Meine Tätigkeit ist für mich körperlich anstrengend und belastend.

V 14 Die technischen Hilfsmittel sind ausreichend.

V 15 Der Zusatzbedarf (z.B.: Spiele, therapeutische Hilfsmittel) ist ausreichend.

V 16 Ich muss meine Arbeit nicht unter Zeitdruck erledigen.

5.2.3 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen zu beiden Erhebungszeitpunkten

Die Arbeit mit den KlientInnen ist in den Caritas Behinderteneinrichtungen zentral und umfasst viele Aspekte. Zur Messung der Zufriedenheit in diesem Bereich wurden daher vergleichsweise viele Variablen eingesetzt. Sie wurden ebenfalls einer Faktorenanalyse unterzogen, um eine verdichtete Analyse vornehmen zu können. Folgende Komponentenmatrix bildet die Ausgangsbasis für die verdichtete Analyse:

Tabelle 19: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen im Vergleich

Item		**Faktor 2004**			**Faktor 2008**			
		1	**2**	**3**	**1**	**2**	**3**	**4**
V 20	Ich habe genug Zeit, um auf die Bedürfnisse der KlientInnen einzugehen.	0,488	-0,011	0,760	0,374	0,094	0,685	-0,339
V 21	Für mich ist es wichtig, auch in persönlichen Dingen eine Bezugsperson für die KlientInnen zu sein.	-0,189	0,736	0,229	0,133	0,787	0,106	-0,084
V 22	Es ist nicht sehr schwierig für mich, persönlichen Kontakt zu den KlientInnen aufzubauen.				0,275	0,314	0,024	0,753
V 23	Ich habe fast nie das Gefühl, ich sollte den KlientInnen noch mehr Zuwendung geben.	0,653	-0,307	0,244	0,382	-0,265	0,547	0,115
V 24	Zwischen den KlientInnen und mir herrscht eine familiäre Atmosphäre.	-0,526	0,487	0,089	-0,009	0,654	0,137	0,221
V 25	Aggressives Verhalten von KlientInnen mir gegenüber belastet mich nicht.	0,606	0,201	-0,373	0,618	-0,182	-0,134	0,033
V 26	Ich fühle mich von der Betreuung der KlientInnen nicht psychisch überfordert.				0,775	-0,024	0,053	0,152

Item		Faktor 2004			Faktor 2008			
		1	2	3	1	2	3	4
V 27	Ich fühle mich von der Betreuung der KlientInnen nicht körperlich überfordert.	0,613	0,374	0,116	0,696	-0,106	0,248	0,014
V 28	Ich bin mir sicher, wie viel Privates ich vor den KlientInnen hergeben soll.	0,544	0,328	-0,369	0,533	-0,045	-0,456	0,102
V 29	Selten gehen mir KlientInnen auch zu Hause nicht aus dem Kopf.	0,661	0,183	-0,121	0,624	-0,241	-0,271	-0,156
V 30	Die ganzheitliche Betreuung der KlientInnen (körperlich, psychisch) ist mir wichtig.	-0,068	0,728	0,065	0,209	0,744	-0,129	-0,092
V 31	Im Umgang mit Sexualpädagogik und KlientInnen fühle ich mich sicher.				0,341	0,375	-0,239	-,0549

(n 2004 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 243 bis 248; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; n 2008 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 349 bis 356; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse)

Aus der Faktorenanalyse wurden drei Komponenten für den Datensatz 2004 errechnet. Im Datensatz 2008 ergeben sich durch die Erweiterung des Fragebogens vier Komponenten.
Der Bartletttest ist in beiden Analysen signifikant. Der KMO - Wert liegt jeweils bei ca. 0,71.

Der extrahierte Faktor 1 bildet in beiden Datensätzen das Konstrukt Arbeit mit KlientInnen inhaltlich besser ab als die anderen Faktoren. Der Faktor 1 erklärt 2004 27,3 Prozent und 2008 22,4 Prozent der Varianz.

Zur inhaltlichen Abbildung des Konstruktes Arbeit mit den KlientInnen werden folgende auf Faktor 1 hoch ladende Items herangezogen:

V 23 Ich habe fast nie das Gefühl, ich sollte den KlientInnen noch mehr Zuwendung geben.

V 25 Aggressives Verhalten von KlientInnen mir gegenüber belastet mich nicht.

V 27 Ich fühle mich von der Betreuung der KlientInnen nicht körperlich überfordert.

V 29 Selten gehen mir KlientInnen auch zu Hause nicht aus dem Kopf.

5.2.4 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzten zu beiden Erhebungszeitpunkten

Eine Fülle von Items beschäftigte sich in beiden Befragungen mit der Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten. Um für die weitere Datenanalyse eine Auswahl aus diesen Items zu treffen, wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt. Die Ergebnisse der Faktorenanalyse 2004 und 2008 finden sich in folgender Übersicht:

Tabelle 20: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzten im Vergleich

Item		**Faktor 2004**		**Faktor 2008**			
		1	**2**	**1**	**2**	**3**	**4**
V 47	Mein(e) direkteR VorgesetzteR versteht es, Entscheidungen verständlich und nachvollziehbar zu machen.	0,819	0,099	0,805	-0,072	0,177	0,073
V 48	Mein(e) direkteR VorgesetzteR bindet bei wichtigen Angelegenheiten das Team ein.	0,786	0,006	0,795	-0,187	0,255	0,175
V 49	Mein(e) direkteR VorgesetzteR bevorzugt einzelne MitarbeiterInnen nicht ungerechtfertigterweise bei der Verteilung der Arbeit.	0,547	0,303	0,558	-,0241	-,133	-,0375
V 50	Mein(e) direkteR VorgesetzteR versteht etwas von der Arbeit und verfügt über die nötige fachliche Qualifikation.	0,810	0,054	0,757	0,104	0,077	-,071
V 51	Mein(e) direkteR VorgesetzteR wird als Führungsperson akzeptiert.	0,821	0,028	0,744	0,014	0,174	-0,181
V 52	Mein(e) direkteR VorgesetzteR steht in schwierigen Situationen hinter mir und gibt mir Rückendeckung.	0,860	0,091	0,844	0,050	-,029	-,194
V 53	Mein(e) direkteR VorgesetzteR geht auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen ein.	0,893	0,085	0,859	0,012	-,096	-0,138

Item		Faktor 2004		Faktor 2008			
		1	2	1	2	3	4
V 54	Mein(e) direkteR VorgesetzteR nimmt sich genügend Zeit für persönliche Gespräche.	0,791	-0,099	0,812	0,100	-0,096	-0,110
V 55	Mein(e) direkteR VorgesetzteR schaut auch mal vorbei, um zu sehen, wie es uns bei der Arbeit geht.	0,615	-0,431	0,586	0,207	0,219	0,150
V 56	Mein(e) direkteR VorgesetzteR kontrolliert Kleinigkeiten nicht peinlich genau.	-0,111	0,883	0,102	-0,678	-0,463	-0,196
V 57	Mein(e) direkteR VorgesetzteR kann Kritik vertragen / annehmen.	0,804	-0,057	0,732	-0,091	0,006	-0,146
V 58	Mein(e) direkteR VorgesetzteR gibt mir Rückmeldung (Feedback) in einer Art und Weise, die ich als hilfreich empfinde.	0,708	-0,016	0,786	0,125	-0,023	-0,083
V 59	Mein(e) direkteR VorgesetzteR nimmt Verbesserungsvorschläge der MitarbeiterInnen ernst bzw. holt sie ein.	0,608	0,196	-0,607	0,283	0,125	0,023
V 60	Mein(e) direkteR VorgesetzteR respektiert meinen Zuständigkeitsbereich und übergeht mich nicht.	0,698	0,054	-0,768	0,074	0,148	0,043
V 61	Mein(e) direkteR VorgesetzteR vertritt unsere Anliegen innerhalb der Caritas.	0,785	0,029	0,813	0,029	-0,058	-0,057
V 62	Mein(e) direkteR VorgesetzteR lobt mich bei passender Gelegenheit und spricht Anerkennung aus.	0,760	0,004	0,745	0,213	-0,216	-0,105
V 63	Mein(e) direkteR VorgesetzteR wird von uns als Teil des Teams betrachtet.	0,780	-0,055	0,765	0,077	0,172	0,124
V 64	Mein(e) direkteR VorgesetzteR unterstützt das Team bei der Lösung von Konflikten.	0,618	0,019	0,617	-0,145	0,279	-0,131
V 65	Mein(e) direkteR VorgesetzteR informiert rechtzeitig und ausreichend über Dinge, die eine/n KlientIn betreffen.	0,781	-0,078	0,731	-0,233	0,288	0,200
V 66	Mein(e) direkteR VorgesetzteR informiert rechtzeitig und ausreichend über organisatorische Dinge.	0,787	-0,037	0,765	-0,280	0,250	0,234
V 67	Mein(e) direkteR VorgesetzteR lässt uns bei Veränderungen, die die MitarbeiterInnen betreffen, mitentscheiden.	0,741	-0,088	0,632	-0,260	0,079	0,322
V 68	Mein(e) direkteR VorgesetzteR fördert und unterstützt Supervision.			0,525	0,002	-0,443	0,513
V 69	Mein(e) direkteR VorgesetzteR fördert und unterstützt meine persönliche Weiterbildung und Reflexion.	0,659	-0,128	0,605	0,112	-,0418	0,411
V 70	Mein(e) direkteR VorgesetzteR hält Vereinbarungen ein.	0,738	0,062	0,766	-0,060	0,047	-0,035
V 71	Ich kann mit meiner/m Vorgesetzten über private Dinge reden.	0,658	-0,011	0,715	0,327	-0,155	-0,083

Item		Faktor 2004		Faktor 2008			
		1	2	1	2	3	4
V 72	Ich kann mich bei meiner/m Vorgesetzten auch einmal „ausweinen“ (z.B. wenn ein/e KlientIn stirbt oder einen Rückfall erleidet).			0,711	0,353	-0,105	-0,059
V 73	Ich kann meiner/m Vorgesetzten vertrauen.	0,886	0,091	0,878	0,087	-0,079	-0,099
V 74	Ich weiß, was mein/e VorgesetzteR von mir erwartet.	0,725	-,006	0,660	0,102	0,025	0,002

(n 2004 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 239 bis 254; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; n 2008 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 353 bis 374; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse)

In der Analyse dieser Itembatterie zeigt sich in den untersuchten Datensätze eine unterschiedliche Anzahl an extrahierten Komponenten: Im Jahr 2004 sind es zwei Komponenten, in der erweiterten Itembatterie 2008 ergeben sich vier Komponenten. Der Bartletttest ist in beiden Analysen hoch signifikant (KMO jeweils 0,96).
Der extrahierte Faktor 1 bildet in beiden Datensätzen das Konstrukt Zusammenarbeit mit dem/der direkten Vorgesetzten inhaltlich deutlich besser ab als die anderen Faktoren. Der Faktor 1 erklärt 2004 54,5 Prozent und 2008 51,6 Prozent der Varianz. Das Konstrukt Zusammenarbeit mit der/dem direkten Vorgesetzten wird durch folgende Items gut abgebildet:

- **V 47** Mein(e) direkteR VorgesetzteR versteht es, Entscheidungen verständlich und nachvollziehbar zu machen.
- **V 51** Mein(e) direkteR VorgesetzteR wird als Führungsperson akzeptiert.
- **V 52** Mein(e) direkteR VorgesetzteR steht in schwierigen Situationen hinter mir und gibt mir Rückendeckung.
- **V 73** Ich kann meiner/m Vorgesetzten vertrauen.

5.2.5 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Einrichtungsleitung zu beiden Erhebungszeitpunkten

Auch die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit der Einrichtungsleitung wurde in vielen Aspekten beleuchtet. Eine Faktorenanalyse prüft, ob und welche Items das dahinterstehend Konstrukt am besten abbilden. In der folgenden Komponentenmatrix werden die Ergebnisse aus beiden Erhebungsjahren sichtbar:

Tabelle 21: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Einrichtungsleitung im Vergleich

Item		Faktor 2004	Faktor 2008
		1	1
V 76	Die Leitung der Einrichtung der Caritas Wien hat ein offenes Ohr für Anliegen und Verbesserungsvorschläge.	0,853	0,840
V 77	Die Leitung der Einrichtung der Caritas Wien informiert rechtzeitig und ausreichend über organisatorische Dinge.	0,768	0,762
V 78	Die Leitung der Einrichtung der Caritas Wien vertritt die Einrichtung insgesamt gut in der Öffentlichkeit.	0,752	0,723
V 79	Die Leitung der Einrichtung der Caritas Wien schafft eine offene, vertrauensvolle Atmosphäre.	0,890	0,863
V 80	Die Leitung der Einrichtung lässt eine klare Richtung erkennen und gibt Orientierung.	0,852	0,825
V 81	Die Leitung der Einrichtung schaut auch mal vorbei, um zu sehen, wie es uns bei der Arbeit geht.	0,739	0,633
V 82	Die Leitung der Einrichtung versteht es, Entscheidungen verständlich und nachvollziehbar zu machen.	0,864	0,838
V 83	Die Leitung der Einrichtung wird als Führungsperson akzeptiert.	0,790	0,723
V 84	Die Leitung der Einrichtung nimmt Verbesserungsvorschläge der MitarbeiterInnen ernst bzw. holt sie ein.	0,597	0,624
V 85	Die Leitung der Einrichtung vertritt unsere Anliegen innerhalb der Caritas.	0,828	0,760
V 86	Die Leitung der Einrichtung lobt mich bei passender Gelegenheit und spricht Anerkennung aus.	0,739	0,691
V 87	Ich weiß, was mein/e VorgesetzteR von mir erwartet.		0,699
V 88	Die Leitung der Einrichtung bindet bei wichtigen Angelegenheiten die MitarbeiterInnen ein.		0,823

(n 2004 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 239 bis 252; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; n 2008 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 354 bis 362; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse)

Die Faktorenanalyse der gelisteten Variablen ergibt eine Komponente, also einen extrahierte Faktor für beide Zeitpunkte. Der Bartletttest ist in beiden Analysen hoch signifikant (KMO jeweils 0,96). Der extrahierte Faktor erklärt 2004 62,8 Prozent und 2008 57,5 Prozent der Varianz. Das Konstrukt wird durch diese Komponente sehr gut abgebildet und folgende auf dieser Komponente hoch ladende Items können zur weiteren Analyse der Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit der Einrichtungsleitung abgebildet werden:

V 76 Die Leitung der Einrichtung hat ein offenes Ohr für Anliegen und Verbesserungsvorschläge.

V 79 Die Leitung der Einrichtung schafft eine offene, vertrauensvolle Atmosphäre.

V 80 Die Leitung der Einrichtung lässt eine klare Richtung erkennen und gibt Orientierung.

V 82 Die Leitung der Einrichtung versteht es, Entscheidungen verständlich und nachvollziehbar zu machen.

5.2.6 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Leitung des Bereiches zu beiden Erhebungszeitpunkten

Die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit der Leitung der Caritas Behinderteneinrichtungen wurde in fünf Aspekten erhoben. Diese Aspekte wurden mit einer Faktorenanalyse auf ein dahinterliegendes Konstrukt untersucht, die Ergebnisse für beide beobachteten Datensätze (2004 und 2008) sind in folgender Übersicht dargestellt.

Tabelle 22: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Leitung des Bereiches im Vergleich

Item		**Faktor 2004**	**Faktor 2008**
		1	**1**
V 90	Die Leitung des Bereichs hat ein offenes Ohr für Anliegen und Verbesserungsvorschläge.	0,900	0,896
V 91	Die Leitung des Bereichs informiert rechtzeitig und ausreichend über organisatorische Dinge.	0,853	0,906
V 92	Die Leitung des Bereichs vertritt die Einrichtung insgesamt gut in der Öffentlichkeit.	0,846	0,868
V 93	Die Leitung des Bereichs schafft eine offene, vertrauensvolle Atmosphäre.	0,888	0,907
V 94	Die Leitung des Bereichs lässt eine klare Richtung erkennen und gibt Orientierung.	0,897	0,912

(n 2004 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 215 bis 220; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; n 2008 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 324 bis 335;Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse)

Die Faktorenanalyse der gelisteten Variablen ergibt eine Komponente, also einen extrahierten Faktor für beide Zeitpunkte. Der Bartletttest ist in beiden Analysen hoch signifikant (KMO jeweils ca. 0,90). Der extrahierte Faktor erklärt zudem 2004 76,7 Prozent und 2008 80,6 Prozent der Varianz. Das Konstrukt Zusammenarbeit mit der Leitung des Bereichs wird durch die eingesetzte Batterie sehr gut abgebildet, vier von fünf Items laden sehr hoch auf den extrahierten Faktor und können in der weiteren Analyse verwendet werden:

V 90 Die Leitung des Bereichs hat ein offenes Ohr für Anliegen und Verbesserungsvorschläge.

V 91 Die Leitung des Bereichs informiert rechtzeitig und ausreichend über organisatorische Dinge.

V 93 Die Leitung des Bereichs schafft eine offene, vertrauensvolle Atmosphäre.

V 94 Die Leitung des Bereichs lässt eine klare Richtung erkennen und gibt Orientierung.

5.2.7 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team zu beiden Erhebungszeitpunkten

Das Arbeitsklima im Team ist ein entscheidendes Kriterium für eine funktionierende Zusammenarbeit. Dem Arbeitsklima wurde in beiden Erhebungen breiter Raum gegeben. Die zum Einsatz gelangten Items wurden einer Faktorenanalyse unterzogen, das Ergebnis ist in nachfolgender Komponentenmatrix abgebildet.

Tabelle 23: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team im Vergleich

Item		Faktor 2004			Faktor 2008			
		1	2	3	1	2	3	4
V 96	Ich kann mich auf meine KollegInnen verlassen (z.B. dass Vereinbarungen eingehalten werden).	0,698	0,050	0,050	0,519	0,109	-0,053	0,004
V 97	Ich kann meinen KollegInnen vertrauen (z.B. dass sie Persönliches nicht weitertratschen).				0,805	-0,150	-0,137	0,093

Item		Faktor 2004			Faktor 2008			
		1	2	3	1	2	3	4
V 98	Ich kann auch einmal Dampf bei den KollegInnen ablassen.	0,741	-0,245	-0,223	0,716	-0,328	-0,163	0,155
V 99	Wir feiern gelegentlich auch miteinander.	0,555	-0,504	-0,129	0,517	-0,210	-0,392	0,391
V 100	Meine KollegInnen sind an meiner Meinung interessiert und fragen mich mal um Rat.	0,722	-0,194	-0,196	0,683	-0,162	-0,145	0,041
V 101	Im KollegInnenkreis wird nicht getratscht, und es werden keine Gerüchte verbreitet.	0,552	0,487	0,038	0,634	0,126	0,214	-0,050
V 102	Ich kann mit meinen KollegInnen über private Dinge reden und mich auch einmal ausweinen.	0,538	-0,489	-0,172	0,714	-,0278	-0,299	0,072
V 103	Im KollegInnenkreis herrscht ein angenehmer Umgangston.	0,335	-0,084	0,707	0,528	0,136	0,229	0,141
V 104	Meine KollegInnen informieren mich rechtzeitig und ausreichend über Dinge, die eine/n KlientIn betreffen.	0,706	0,014	0,238	0,602	0,290	0,070	-0,152
V 105	Konflikte zwischen KollegInnen werden bei uns nicht unter den Teppich gekehrt, sondern offen ausgetragen.	0,643	-0,172	0,075	0,592	0,435	-0,104	-,128
V 106	Meine KollegInnen helfen anderen KollegInnen, wenn sie mit ihrer eigenen Arbeit fertig sind.				0,674	0,269	-0,201	-0,244
V 107	Im KollegInnenkreis wird die Arbeit fair aufgeteilt.	0,722	0,060	-0,070	0,705	0,343	-0,093	-0,228
V 108	Wenn mir Fehler passieren, tratschen dies KollegInnen nicht an den/die Vorgesetzte(n) weiter.	0,596	0,538	-0,227	0,620	-0,434	0,333	-0,280
V 109	Wenn mir ein Fehler passiert, machen mich die KollegInnen nicht "runter".	0,574	0,463	-0,323	0,554	-0,441	0,427	-0,322
V 110	Supervision ist gut für die Zusammenarbeit im Team.	0,413	0,149	0,558	0,347	0,150	0,476	0,661
V 111	Meine KollegInnen sind fachlich gut ausgebildet.	0,593	-0,004	0,174	0,589	0,241	0,236	0,172

(n 2004 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 245 bis 254; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; n 2008 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 355 bis 376; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse)

Durch die Erweiterung des Fragebogens in dieser Dimension 2008 ergeben sich für die beiden Datensätze unterschiedlich viele extrahierte Komponenten: 2004 sind es drei; 2008 sind es vier extrahierte Komponenten.
Der Bartletttest ist in beiden Analysen hoch signifikant (KMO - Maß jeweils ca. 0,91).
Der extrahierte Faktor 1 bildet in beiden Datensätzen das gesuchte Konstrukt inhaltlich besser ab als die anderen Faktoren. Er erklärt im Jahr 2004 37,2 Prozent und im Jahr 2008 40,7 Prozent der Varianz.

Besonders hoch auf den Faktor 1 laden:

- **V 98** Ich kann auch einmal Dampf bei den KollegInnen ablassen.
- **V 100** Meine KollegInnen sind an meiner Meinung interessiert und fragen mich mal um Rat.
- **V 104** Meine KollegInnen informieren mich rechtzeitig und ausreichend über Dinge, die eine/n KlientIn betreffen.
- **V 107** Im KollegInnenkreis wird die Arbeit fair aufgeteilt.

5.2.8 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit den persönliche Entwicklungsmöglichkeiten zu beiden Erhebungszeitpunkten

Die Zufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten in der Caritas wurde in sechs Einzelfragen erhoben. Die Items blieben über die beiden Erhebungszeiträume hinweg konstant. Sie wurden sowohl für die Erhebung von 2004 als auch für die Erhebung von 2008 einer Faktorenanalyse unterzogen.

Die Faktorenanalyse der gelisteten Variablen ergibt zwei Komponenten für 2004 und zwei Komponenten für das Jahr 2008.
Der Bartletttest ist in beiden Analysen signifikant. Die KMO – Werte sind schlecht (2004/0,50 und 2008/0,7) und somit nicht für eine Faktorenanalyse geeignet.

Die zwei extrahierten Faktoren lassen eine eindeutige Zuordnung zum gesuchten Konstrukt nicht zu, da zu sämtlichen Variablen des Konstrukts eine starke Korrelation vorhanden ist. Die Faktorenanalyse bleibt also ohne Aussagekraft, da die Bedeutung der Faktoren inhaltlich nicht oder schwer interpretiert werden kann. Zur einfacheren Interpretation wird die Faktorenladungsmatrix einer Rotation unterzogen. Rotation bedeutet, dass bei der Transformation die Achsen des Koordinatensystems der Faktorenladungen gedreht werden. Die rotierte Komponentenmatrix wird als Entscheidungsgrundlage zur Auswahl der Variablen herangezogen:

Tabelle 24: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit den persönliche Entwicklungsmöglichkeiten im Team im Vergleich – rotierte Matrix

Item		**Faktor 2004**		**Faktor 2008**	
		1	**2**	**1**	**2**
V 113	Ich bin nicht daran interessiert meine Tätigkeit in anderen Einrichtungen der Caritas auszuüben.	0,890	0,106	0,792	0,164
V 114	Ich möchte keine andere Tätigkeit in der Caritas ausüben.	0,893	-0,089	0,770	0,279
V 115	An einer Karriere im klassischen Sinn bin ich interessiert.	-0,209	0,082	-0,619	0,081
V 116	Für mich gibt es im Bereich ausreichend Aufstiegschancen.	0,034	0,861	0,072	0,666
V 117	Beförderungen sind nachvollziehbar und gerecht.	-0,187	0,829	0,178	0,763
V 118	Ich möchte in 5 Jahren noch immer MitarbeiterIn der Caritas sein.			0,019	0,681

(n 2004 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 230 bis 250; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; n 2008 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 351 bis 372; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse)

Der Faktor 2 erklärt bei der rotierten Matrix 2004 29,1 Prozent und 2008 26,7 Prozent der Varianz. Zur vergleichenden Analyse der Zufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich werden die zu beiden Zeitpunkten auf den Faktor 2 hoch ladenden Items verwendet:

V 116 Für mich gibt es im Bereich ausreichend Aufstiegschancen.

V 117 Beförderungen sind nachvollziehbar und gerecht.

V 118 Ich möchte in 5 Jahren noch immer MitarbeiterIn der Caritas sein.

5.2.9 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten zu beiden Erhebungszeitpunkten

Auch das Konstrukt Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten wurde in beiden Erhebungen (2004/2008) in der gleichen Form abgefragt. Die verwendete Itembatterie wurde ebenfalls in beiden Datensätzen einer Faktorenanalyse unterzogen, um zu eruieren, welche Variablen das Konstrukt besonders gut messen. Das Resultat der Faktorenanalyse findet sich in nachfolgender Komponentenmatrix:

Tabelle 25: Das Ergebnis der Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten im Vergleich

Item		Faktor 2004				Faktor 2008		
		1	2	3	4	1	2	3
V123	Weiterbildungsveranstaltungen sind aus meiner Sicht neben der laufenden Praxis für meine Tätigkeit erforderlich	0,812	-0,059	0,070	-0,022	0,744	-0,251	-0,134
V124	Weiterbildungsveranstaltungen bringen mir bessere Aufstiegschancen	0,760	-0,043	-0,192	-0,644	0,567	0,210	-0,222
V125	Die Inhalte kann ich bei meiner Tätigkeit konkret einsetzen	0,449	0,008	-0,090	-0,007	0,645	0,138	-0,172
V126	Weiterbildungsveranstaltungen bringen Abwechslung in meinen Berufsalltag	0,753	-0,137	-0,088	-0,175	0,690	-0,372	-0,130
V127	Weiterbildungsveranstaltungen nütze ich, um mit KollegInnen Erfahrungen austauschen zu können	0,751	0,086	-0,023	0,252	0,657	-0,134	-0,161
V128	Es ist nicht schwierig, eine Vertretung für mich zu finden, wenn ich weg bin	0,180	0,270	0,756	0,188	0,168	0,022	0,699
V129	Ich habe Lust, die „Schulbank zu drücken“	0,556	-0,282	0,437	0,160	0,438	-0,434	0,332
V130	Ich fühle, dass mein/e VorgesetzteR von mir erwartet, dass ich Weiterbildungsveranstaltungen besuche	0,050	0,451	-0,512	0,411	0,129	0,448	-0,459
V131	Es werden von der Caritas genügend Weiterbildungsveranstaltungen angeboten	-0,052	0,849	0,215	-0,097	0,259	0,725	0,268

Item		Faktor 2004				Faktor 2008		
		1	2	3	4	1	2	3
V132	Es werden die richtigen Weiterbildungsveranstaltungen angeboten	0,436	0,664	-0,135	-0,159	0,510	0,670	0,063

(n 2004 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 234 bis 251; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; n 2008 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 354 bis 373; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse)

Die Faktorenanalysen ergeben sowohl 2004 als auch 2008 vier Komponenten, also vier Faktoren. Der Bartletttest ist in beiden Datensätzen signifikant, das KMO - Maß wurde für beide Erhebungszeitpunkte mit einem Wert über 0,70 berechnet. Der aus den Daten extrahierte Faktor 1 erklärt für 2004 29,3 Prozent und für 2008 23,7 Prozent der Varianz.

Das soziale Konstrukt Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten wird durch den extrahierten Faktor 1 gut abgebildet, die besonders hoch ladenden Variablen können in der weiteren Analyse verwendet werden:

V 123 Weiterbildungsveranstaltungen sind aus meiner Sicht neben der laufenden Praxis für meine Tätigkeit erforderlich.
V 125 Die Inhalte kann ich bei meiner Tätigkeit konkret einsetzen.
V 126 Weiterbildungsveranstaltungen bringen Abwechslung in meinen Berufsalltag.
V127 Weiterbildungsveranstaltungen nütze ich, um mit KollegInnen Erfahrungen austauschen zu können.

5.2.10 Die Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Caritas als Arbeitgeberin zu beiden Erhebungszeitpunkten

Die Identifikation mit der Caritas als Arbeitgeberin wurde ebenfalls in beiden Erhebungen erfasst. Die verschiedenen erhobenen Aspekte wurden einer Faktorenanalyse unterzogen. Die Ergebnisse finden sich in nachfolgender Übersicht.

Tabelle 26: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Caritas als Arbeitgeberin im Vergleich

Item		Faktor 2004				Faktor 2008				
		1	2	3	4	1	2	3	4	5
V 146	Meine Bezahlung ist im Vergleich zu anderen Organisationen, die im selben Bereich wie die Caritas tätig sind, gerecht.	0,608	0,372	-0,226	-0,133	0,588	-0,545	-0,218	-0,049	0,203
V 147	Meine Bezahlung entspricht der Schwierigkeit meiner Arbeit.	0,646	0,371	-0,340	-,0245	0,642	-0,568	-0,158	-0,017	0,168
V 148	Die Sozialleistungen (z.B. Familienzulage etc.) sind ein echter Anreiz für mich.	0,376	-0,052	-0,073	-0,189	0,511	-0,315	0,143	-0,066	-0,211
V 149	Meine Bezahlung entspricht meiner fachlichen Ausbildung.	0,554	0,437	-0,417	0,207	0,602	-0,432	0,073	0,197	-0,071
V 155	Es befinden sich nicht zu wenig Frauen in der Leitungsebene der Caritas.	0,054	0,449	0,594	0,374	0,085	0,245	-0,370	-0,382	0,635
V 156	Die Verwaltung der Caritas ist nicht "aufgebläht".	0,427	0,359	0,350	0,205	0,458	0,290	0,308	0,152	0,397
V 157	Über die Aktivitäten und laufenden Projekte der Caritas fühle ich mich ausreichend informiert.	0,356	0,427	0,345	-0,199	0,533	-0,052	0,184	0,035	0,102
V 158	Die Caritas ist wie eine große Familie.	0,706	-0,035	0,237	-0,206	0,622	0,431	0,033	-0,162	0,079
V 159	Ich finde es wichtig, dass die Caritas jeden hilft, denen sonst keiner hilft.	0,317	-0,415	0,343	-0,067	0,430	0,310	-0,396	0,187	-0,439
V 160	Als Caritas MitarbeiterIn spüre ich keine Feindseligkeiten ("Ihr tut zuviel für die Sandler,...").	0,065	-0,127	-0,268	0,833	-0,044	0,083	0,106	0,861	0,316
V 161	Ich bin stolz darauf, bei der Caritas zu arbeiten.	0,743	-0,366	0,129	0,054	0,753	0,348	0,054	-0,076	-0,170
V 162	Die Caritas trägt Sorge für ihre MitarbeiterInnen.	0,820	-0,193	-0,027	0,093	0,754	0,229	0,122	0,015	-0,020

Item		Faktor 2004				Faktor 2008				
		1	2	3	4	1	2	3	4	5
V 163	Die Caritas soll den Gedankenaustausch mit anderen Organisationen, die in den gleichen Bereichen tätig sind, nicht intensivieren.					0,047	-0,159	0,784	-0,247	-0,014
V 164	Wenn ich noch einmal die Wahl hätte, würde ich wieder bei der Caritas arbeiten.	0,803	-0,321	-0,016	0,085	0,754	0,206	-0,029	0,019	-0,091

(n 2004 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 234 bis 251; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; n 2008 = von Item zu Item verschieden, bewegt sich im Bereich von 354 bis 373; Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse)

Die sehr breit gefächerte Itembatterie zur Identifikation mit der Caritas als Arbeitgeberin wurde in der Erhebung 2008 noch erweitert. Dies hat zur Folge, dass 2008 fünf Komponenten extrahiert wurden, also um eine Komponente mehr als 2004. Der Bartletttest ist in beiden Analysen hoch signifikant (KMO jeweils ca. 0,82).

Der extrahierte Faktor 1 bildet in beiden Datensätzen das Konstrukt Identifikation mit der Caritas am besten ab. Der Faktor 1 erklärt 2004 33,4 Prozent und 2008 29,7 Prozent der Varianz.

Besonders hoch auf den Faktor 1 für das Konstrukt Identifikation mit der Caritas laden folgende Items:

V 147 Meine Bezahlung ist im Vergleich zu anderen Organisationen, die im selben Bereich wie die Caritas tätig sind, gerecht.

V 161 Ich bin stolz darauf, bei der Caritas zu arbeiten.

V 162 Die Caritas trägt Sorge für ihre MitarbeiterInnen.

V 164 Wenn ich noch einmal die Wahl hätte, würde ich wieder bei der Caritas arbeiten.

5.2.11 Gesamtdarstellung der ausgewählten Variablen

Für alle gemessenen sozialen Konstrukte konnten mit der Methode der explorativen Faktorenanalyse Items extrahiert werden, die sie gut oder sehr gut abbilden. Aus diesen Variablen wurden jeweils vier zur weiteren Verwendung ausgewählt. Ergänzend dazu werden anhand der zu überprüfenden Maßnahmen

Maßnahme 1:

d) Verstärkte Ausstattung mit pädagogischen und technischen Hilfsmitteln
e) Umbau und Sanierung von bestehenden Einrichtungen

Maßnahme 2:

b) Teamentwicklung

Maßnahme 3:

b) Förderung und Qualifizierung der MitarbeiterInnen

und den damit verbundenen Zielsetzungen und Messgrößen den durch die Faktorenanalyse extrahierten Variablen inhaltlich ausgewählte Variablen hinzugefügt, sofern dies aus Sicht der Evaluatorin notwendig ist. Die Maßnahmen, auf die Bezug genommen wird, werden bei den einzelnen Variablen in Klammer angeführt.

Mit der Gesamtheit dieser Variablen werden die Evaluierungsanalysen durchgeführt. Die nachfolgenden Aufstellungen bieten eine Übersicht über die ausgewählten Items, wobei die durch die Faktorenanalyse extrahierten Variablen grau unterlegt dargestellt werden.

5.2.11.1 Variablen für das Konstrukt Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit

V 2	Meine Arbeit ist sinnvoll, ich habe das Gefühl, etwas Gutes zu tun.
V 7	Mir ist klar, welche Entscheidungen ich selbst treffen kann.

V 8 Ich fühle mich in meinem Tätigkeitsbereich richtig eingesetzt.

V 10 Mir ist klar, für welche Aufgaben ich zuständig bin.

V 3 Es belastet mich nicht, dass ich KlientInnen nicht helfen kann, obwohl ich das gerne möchte (Maßnahme 3).

V 4 Es ist leicht für mich, Privates und Berufliches zu trennen (Maßnahme 3).

V5 Bei meiner Tätigkeit fällt wenig Schreibarbeit an (Maßnahme 1).

V 6 Es belastet mich nicht, dass bei meiner Tätigkeit Erfolge kaum sichtbar sind (Maßnahme 3).

5.2.11.2 Variablen für das Konstrukt Zufriedenheit mit den Arbeitsplatzbedingungen

V 13 Meine Tätigkeit ist für mich nicht körperlich anstrengend und belastend.

V 14 Die technischen Hilfsmittel sind ausreichend.

V 15 Der Zusatzbedarf (z.B.: Spiele, therapeutische Hilfsmittel) ist ausreichend.

V 16 Ich muss meine Arbeit nicht unter Zeitdruck erledigen.

V 17 Meine Tätigkeit bringt keine psychische Belastung mit sich (Maßnahme 1).

5.2.11.3 Variablen für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen

V 23 Ich habe fast nie das Gefühl, ich sollte den KlientInnen noch mehr Zuwendung geben.

V 25 Aggressives Verhalten von KlientInnen mir gegenüber belastet mich nicht.

V 27 Ich fühle mich von der Betreuung der KlientInnen nicht körperlich überfordert.

V 29 Selten gehen mir KlientInnen auch zu Hause nicht aus dem Kopf.

V 20 Ich habe genug Zeit, um auf die Bedürfnisse der KlientInnen einzugehen (Maßnahme 1+2).

V 31 Im Umgang mit Sexualpädagogik und KlientInnen fühle ich mich sicher (Maßnahme 2).

5.2.11.4 Variablen für das Konstrukt Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzten

V 47 Mein(e) direkteR VorgesetzteR versteht es, Entscheidungen verständlich und nachvollziehbar zu machen.

V 51 Mein(e) direkteR VorgesetzteR wird als Führungsperson akzeptiert.

V 52 Mein(e) direkteR VorgesetzteR steht in schwierigen Situationen hinter mir und gibt mir Rückendeckung.

V 73 Ich kann meiner/m Vorgesetzten vertrauen.

V 50 Mein(e) direkteR VorgesetzteR versteht etwas von der Arbeit und verfügt über die nötige fachliche Qualifikation (Maßnahme 3).

V 53 Mein(e) direkteR VorgesetzteR geht auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen ein (Maßnahme 1,2+3).

V 58 Mein(e) direkteR VorgesetzteR gibt mir Rückmeldung (Feedback) in einer Art und Weise, die ich als hilfreich empfinde (Maßnahme 2+3).

V 64 Mein(e) direkteR VorgesetzteR unterstützt das Team bei der Lösung von Konflikten (Maßnahme 2).

V 69 Mein(e) direkteR VorgesetzteR fördert und unterstützt meine persönliche Weiterbildung und Reflexion (Maßnahme 3).

V 68 Mein(e) direkteR VorgesetzteR fördert und unterstützt Supervision (Maßnahme 2).

5.2.11.5 Variablen für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Einrichtungsleitung

V 76 Die Leitung der Einrichtung hat ein offenes Ohr für Anliegen und Verbesserungsvorschläge.

V 79 Die Leitung der Einrichtung schafft eine offene, vertrauensvolle Atmosphäre.

V 80 Die Leitung der Einrichtung lässt eine klare Richtung erkennen und gibt Orientierung.

V 82 Die Leitung der Einrichtung versteht es, Entscheidungen verständlich und nachvollziehbar zu machen.

V 81 Die Leitung der Einrichtung schaut auch mal vorbei, um zu sehen, wie es uns bei der Arbeit geht (Maßnahme 1+2).

5.2.11.6 Variablen für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Leitung des Bereiches

V 90 Die Leitung des Bereichs hat ein offenes Ohr für Anliegen und Verbesserungsvorschläge.

V 91 Die Leitung des Bereichs informiert rechtzeitig und ausreichend über organisatorische Dinge.

V 93 Die Leitung des Bereichs schafft eine offene, vertrauensvolle Atmosphäre.

V 94 Die Leitung des Bereichs lässt eine klare Richtung erkennen und gibt Orientierung.

5.2.11.7 Variablen für das Konstrukt Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team

V 98 Ich kann auch einmal Dampf bei den KollegInnen ablassen.

V 100 Meine KollegInnen sind an meiner Meinung interessiert und fragen mich mal um Rat.

V 104 Meine KollegInnen informieren mich rechtzeitig und ausreichend über Dinge, die eine/n KlientIn betreffen.

V 107 Im KollegInnenkreis wird die Arbeit fair aufgeteilt.

V 101 Im KollegenInnenkreis wird zu viel getratscht, und es werden Gerüchte verbreitet (Maßnahme 2).

V 102 Ich kann mit meinen KollegInnen über private Dinge reden und mich auch einmal ausweinen (Maßnahme 2).

V 110 Supervision ist gut für die Zusammenarbeit im Team (Maßnahme 2).

V 111 Meine KollegInnen sind fachlich gut ausgebildet (Maßnahme 2+3).

5.2.11.8 Variablen für das Konstrukt persönliche Entwicklungsmöglichkeiten

V 116 Für mich gibt es im Bereich ausreichend Aufstiegschancen.

V 117 Beförderungen sind nachvollziehbar und gerecht.

V 118 Ich möchte in 5 Jahren noch immer MitarbeiterIn der Caritas sein.

5.2.11.9 Variablen für das Konstrukt Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten

V 123 Weiterbildungsveranstaltungen sind aus meiner Sicht neben der laufenden Praxis für meine Tätigkeit erforderlich.

V 124 Die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen bringen mir bessere Aufstiegschancen.

V 126 Weiterbildungsveranstaltungen bringen Abwechslung in meinen Berufsalltag.

V 127 Weiterbildungsveranstaltungen nütze ich, um mit KollegInnen Erfahrungen austauschen zu können.

V 128 Es ist nicht schwierig, eine Vertretung für mich zu finden, wenn ich weg bin (Maßnahme 3).

V 131 Es werden von der Caritas nicht zu wenig Weiterbildungsveranstaltungen angeboten (Maßnahme 3).

5.2.11.10 Variablen für das Konstrukt Identifikation mit der Caritas als Arbeitgeberin

V 147 Meine Bezahlung ist im Vergleich zu anderen Organisationen, die im selben Bereich wie die Caritas tätig sind, gerecht.

V 161 Ich bin stolz darauf, bei der Caritas zu arbeiten.

V 162 Die Caritas trägt Sorge für ihre MitarbeiterInnen.

V 164 Wenn ich noch einmal die Wahl hätte, würde ich wieder bei der Caritas arbeiten.

5.2.11.11 Variablen, die die Gesamtzufriedenheit der Themen abbilden

Der Fragebogen ist so gestaltet, dass immer am Ende eines Themenkomplexes, die grundsätzliche Zufriedenheit abgefragt wird, auch diese Variablen werden in die Evaluation einbezogen, da sie einen Gesamteindruck des/der Befragten widerspiegeln. Dabei handelt es sich um folgende Items:

V 11 Insgesamt betrachtet sehe ich den persönlichen Tätigkeitsbereich

V 19 Insgesamt betrachtet sehe ich meine Arbeitsplatzbedingungen

V 32 Insgesamt betrachtet empfinde ich die Betreuung der KlientInnen

V 75 Insgesamt betrachtet empfinde ich das Verhalten meiner/s direkten Vorgesetzten

V 89 Insgesamt betrachtet sehe ich die Einrichtungsleitung

V 95 Insgesamt betrachtet sehe ich die Bereichsleitung

V 112 Insgesamt betrachtet empfinde ich das Verhalten meiner KollegInnen/das Team

V 119 Insgesamt betrachtet empfinde ich meine beruflichen Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten

V 133 Insgesamt betrachtet empfinde ich die Weiterbildungsmöglichkeiten

V 165 Insgesamt betrachtet empfinde ich die Caritas als Arbeitgeberin

5.3 Die Evaluation der Ergebnisse der Befragungen 2004 und 2008

Zur Evaluation der Wirksamkeit der gesetzten Maßnahmen werden die angeführten Variablen zu folgenden Themen

- Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit
- Zufriedenheit mit den Arbeitsplatzbedingungen
- Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen
- Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit dem/der direkten Vorgesetzten
- Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit der Einrichtungsleitung
- Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit der Leitung des Bereiches
- Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team
- Zufriedenheit mit den persönliche Entwicklungsmöglichkeiten
- Zufriedenheit mit der der Caritas als Arbeitgeberin

im Vergleich auf Veränderungen zwischen den beiden Messpunkten 2004 und 2008 überprüft.
In jedem der einzelnen Themen wird jeweils als erstes der Vergleich der Items mit der Zufriedenheit insgesamt zu beiden Erhebungszeitpunkten beschrieben und grafisch dargestellt.

Im Anschluss werden die durch die Faktorenanalyse bestimmten und die inhaltlich ausgewählten (in Bezug auf die Maßnahmen relevanten Variablen) Items durch den Vergleich der Häufigkeiten in ihrer Veränderung zwischen 2004 und 2008 tabellarisch dargestellt.

Zusätzlich zu den vorgenommenen deskriptiven Beschreibungen der Ergebnisse wird die Analyse in einem nächsten Schritt mit dem Wilcoxon-Test erweitert, indem signifikante Unterschiede zwischen den Ergebnissen des Jahres 2004 und 2008 herausgearbeitet werden. Wobei hier ausschließlich die ausgewählten Items

zur Analyse verwendet werden. Der Wilcoxon Rangsummentest basiert auf der Bildung von Rängen, die ausgewertet werden. Es handelt sich bei diesem Test um einen nicht parametrischen Test (nicht verteilungsabhängig) für abhängige Stichproben (www.univie.ac.at).

Die Annahmen für die Durchführung des Wilcoxon -Tests sind, dass

1. die vorliegenden Daten mindestens ordinalskaliert sein müssen
2. keine Normalverteilung der Variablen vorliegt (www.univie.ac.at).

Durch den Wilcoxontest werden also Unterschiede in den Verteilungen zwischen zwei abhängigen Stichproben gemessen.

Im SPSS werden für diese Analyse für beide Zeitpunkte die gleiche Anzahl von Fällen verwendet, da sonst ein nichtparametrischer Test für zwei gepaarte Stichproben nicht möglich ist.

Zur besseren Lesbarkeit der Ergebnisse werden signifikante Unterschiede zwischen 2004 und 2008 in einzelnen Variablen in den Übersichtstabellen mit einem Pfeil (↑oder↓) gekennzeichnet. Der Pfeil ↑ weist auf einen signifikant höheren Wert 2008 hin, wenn ein signifikant niedrigerer Wert zu verzeichnen ist, dann ist der Pfeil ↓ abgebildet.

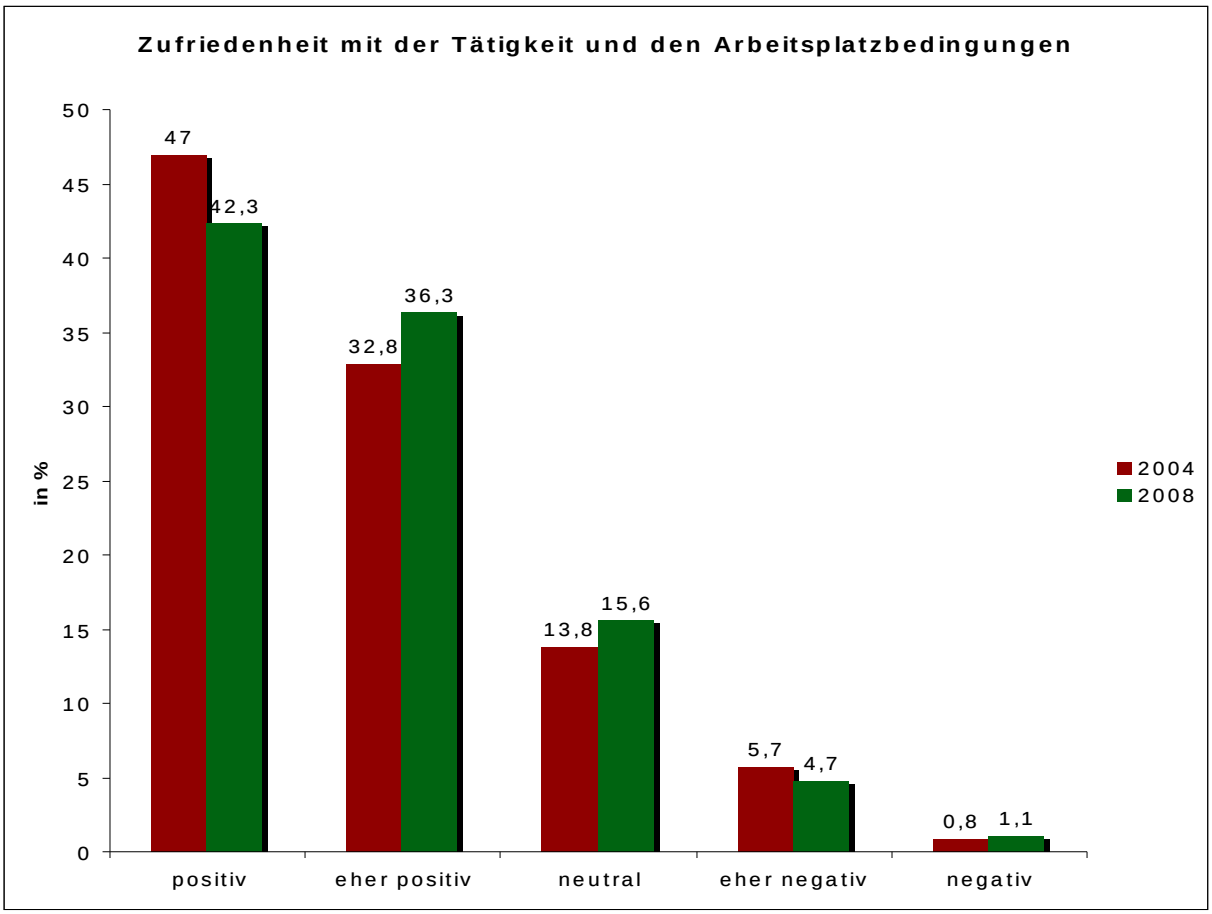
Als Abschluss zur Darstellung und Beschreibung der Ergebnisse der Analyse werden diese in Bezug auf die gesetzten Maßnahmen evaluiert.

5.3.1 Die Zufriedenheit mit der persönlicher Tätigkeit und den Arbeitsplatzbedingungen im Vergleich

Wie bereits erwähnt ist der Fragebogen so konzipiert, dass immer am Ende eines Themenkomplexes, hier die Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit und den Arbeitsbedingungen, ein Item die Beurteilung der grundsätzlichen Zufriedenheit abbildet.

Die folgende Abbildung ist die grafische Darstellung der Variable V11/V19 „Insgesamt betrachtet sehe ich meine Arbeitsplatzbedingungen/persönliche Tätigkeit..“.

Abbildung 18: Die Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit und den Arbeitsplatzbedingungen 2004 und 2008 im Vergleich



2004:N=257; 2008:N=381

Die bereits 2004 gemessene hohe Zufriedenheit (79,8 Prozent positiv oder eher positiv) mit den Aufgaben und den Arbeitsplatzbedingungen bestätigt sich auch 2008 (78,6 Prozent positiv oder eher positiv) – allerdings auf einem, wenn auch nur unwesentlich niedrigeren, ebenfalls hohen Niveau.

5.3.1.1 Die Bewertung der Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit zu beiden Erhebungszeitpunkten

Tabelle 27: Die Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit zu beiden Erhebungszeitpunkten

		Jahr	Trifft voll zu/ Ja (%)		Trifft eher zu (%)		Weder noch (%)		Trifft eher nicht zu (%)		Trifft nicht zu/ Nein (%)		Signifikant bei > 0,05
V2	Meine Arbeit ist sinnvoll ich habe das Gefühl etwas Gutes zu tun	2004 2008	69,3	63,7	26,0	31,3	4,3	3,7	0,4	1,1		0,3	
V3	Es belastet mich nicht, wenn ich KlientInnen nicht helfen kann	2004 2008	13,7	17,9	38,6	34,0	16,5	19,8	24,9	21,1	6,4	7,2	
V4	Kann Privates von Beruflichen gut trennen	2004 2008	27,8	30,5	34,5	34,0	11,5	12,5	19,0	18,3	7,1	4,8	
V5	Bei meiner Tätigkeit fällt wenig Schreibarbeit an	2004 2008	12,0	5,3	24,4	13,9	14,4	12,5	33,2	37,1	16,0	31,2	↓
V6	Es belastet mich nicht, wenn kaum Erfolge sichtbar sind	2004 2008	23,8	21,0	42,7	43,1	16,9	19,1	13,3	12,4	3,2	4,3	
V7	Klarheit über Entscheidungsbefugnisse	2004 2008	31,2	34,8	51,0	48,4	7,5	7,4	7,9	8,5	2,4	0,8	
V8	Bin richtig eingesetzt	2004 2008	55,9	57,3	33,2	31,1	5,1	5,8	4,3	4,2	1,6	1,6	
V10	Klarer Aufgabenbereich	2004 2008	66,0	66,1	29,7	29,5	2,3	3,4	1,6	0,1	0,4	0,8	

		Jahr	Trifft voll zu/ Ja (%)		Trifft eher zu (%)		Weder noch (%)		Trifft eher nicht zu (%)		Trifft nicht zu/ Nein (%)		Signifikant bei > 0,05
V11/ V19	Zufriedenheit insgesamt	2004 2008	47	42,3	32,8	36,3	13,8	15,6	5,7	4,7	0,8	1,1	

2004:N=257; 2008:N=381

Die Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit wird in acht Variablen gemessen. Der Vergleich der Ergebnisse 2004 und 2008 zeigt, dass die Zufriedenheit mit dem persönlichen Tätigkeitsbereich nicht mehr weiter verbessert werden konnte, die Zufriedenheit bleibt auf hohem Niveau konstant: In der Klarheit der Entscheidungsbefugnisse und des eigenen Aufgabenbereiches werden sowohl 2004 als auch 2008 Zustimmungswerte (trifft voll zu und trifft eher zu) von über 80 Prozent bzw. 90 Prozent gemessen. Die Überzeugung, am Arbeitsplatz richtig eingesetzt zu sein, ist ebenfalls zu beiden Zeitpunkten auf einem stabilen hohen Niveau von fast 90 Prozent (trifft voll zu und trifft eher zu).

95 Prozent geben an, ihre Arbeit als sinnvoll zu empfinden und damit etwas Gutes zu tun, auch dieser Aspekt wird über die beiden Messzeiträume hinweg stabil bewertet.

Die wahrgenommene Arbeitsbelastung bleibt von 2004 bis 2008 ebenfalls relativ konstant. Lediglich die Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben gelingt laut Ergebnissen 2008 um 2 Prozent besser und steigt auf 64 Prozent.

Die Tatsache, dass in der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen kaum Erfolge sichtbar werden, stellt für 2 Prozent der MitarbeiterInnen mehr keine Belastung dar als noch im Jahr 2004. Hier liegt der Wert 2008 bei 64 Prozent.
Auch die Belastung aus der Tatsache, dass KlientInnen nicht immer geholfen werden kann, bleibt im Zeitvergleich auf niedrigem Niveau stabil.

Zunehmend festgestellt wird, dass immer mehr Schreibarbeit anfällt. 2004 gaben nach 16 Prozent der Befragten an, dass bei ihrer Tätigkeit Schreibarbeit anfällt, 2008 sind dies bereits 31,2 Prozent.

Wie bereits in der deskriptiven Analyse festgestellt, bestätigt auch der Signifikanztests, dass von einem erheblichen Teil den Befragten 2008 ein Mehraufwand in Bezug auf Schreibarbeit festgestellt wird. Lagen 2004 die Zustimmungswerte (trifft voll zu und trifft eher zu) noch bei 49,2 Prozent, so sind dies 2008 bereits 68,3 Prozent der Befragten.

5.3.1.2 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen zum Thema Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit

Grundsätzlich wird die Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit auf einem hohen positiven Niveau bewertet. Tendenziell zeigt sich zwischen 2004 und 2008 aufgrund der gesetzten Maßnahmen eine leichte Verbesserung:
Die Maßnahme der Einführung der Handbücher, die zum Ziel hatte, durch Klarheit über Aufgaben, Verfahren und Kompetenzen zur Verbesserung der Bedingungen am Arbeitsplatz beizutragen, war insofern wirksam, als sich die bereits 2004 sehr guten Ergebnisse über die Klarheit von Entscheidungsbefugnissen und den Aufgabenbereich noch einmal leicht verbessert haben.

Auch die 2008 weniger wahrgenommene Belastung durch den Umstand, nicht allen KlientInnen und Klienten helfen zu können und dass Erfolge im täglichen Tun oft nicht sichtbar werden, können auf den verstärkten Einsatz von Supervision, entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen und andere Reflexionsmethoden zurückgeführt werden. In dieser leichten Verbesserung wird die Maßnahme der Qualifizierung und Förderung der MitarbeiterInnen wirksam.

Als Empfehlung kann angeführt werden, dass trotz der hohen Zufriedenheit die gesetzten Maßnahmen, vor allem jene im Qualifizierungsbereich, konsequent wie-

terverfolgt werden, um die hohe Zufriedenheit mit den persönlichen Tätigkeitsbereich auch zukünftig zu erhalten.

Weiters wirken sich die Maßnahme der Einführung eines pädagogischen und eines Organisationshandbuches zwar positiv auf die Zufriedenheit über die Klarheit der Entscheidungsbefugnisse und des Aufgabenbereiches aus, signifikant hoch ist aber die Wahrnehmung von viel Schreibarbeit der Befragten 2008 im Vergleich zu 2004. Hier ist angezeigt, den bürokratischen Aufwand gemeinsam mit den MitarbeiterInnen zu analysieren und gegebenenfalls zu reduzieren. Dies steht auch im Zusammenhang mit der Tatsache, dass für die MitarbeiterInnen ein wichtiger Teil ihrer Zufriedenheit durch die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit (Gutes tun) definiert ist.

5.3.1.3 Die Bewertung der Zufriedenheit mit den Arbeitsplatzbedingungen zu beiden Erhebungszeitpunkten

Tabelle 28: Die Zufriedenheit mit den Arbeitsplatzbedingungen zu beiden Erhebungszeitpunkten

		Jahr	Trifft voll zu/ Ja (%)		Trifft eher zu (%)		Weder noch (%)		Trifft eher nicht zu (%)		Trifft nicht zu/ Nein (%)		Signifikant bei > 0,05
V13	Keine körperliche Belastung und Anstrengung	2004 2008	18,2	11,9	31,6	23,9	14,6	22,3	25,7	27,1	9,9	14,9	↓
V14	Technische Hilfsmittel sind ausreichend	2004 2008	9,2	19,2	40,4	40,7	16,4	14,6	27,6	19,5	6,4	6,0	↑
V15	Der Zusatzbedarf (Spiele, therapeutische Hilfsmittel) ist ausreichend	2004 2008	16,2	13,2	39,1	39,3	18,5	19,7	21,7	21,9	4,5	5,9	
V16	Kein Zeitdruck	2004 2008	9,9	8,1	28,5	28,2	13,0	15,7	35,6	33,1	13,0	14,9	

		Jahr	Trifft voll zu/ Ja (%)		Trifft eher zu (%)		Weder noch (%)		Trifft eher nicht zu (%)		Trifft nicht zu/ Nein (%)		Signifikant bei > 0,05
V17	Keine psychischen Belastungen	2004 2008	18,1	19,0	27,3	30,3	22,3	21,2	25,4	21,2	6,9	8,3	
V11/ V19	Keine psychischen Belastungen	2004 2008	47	42,3	32,8	36,3	13,8	15,6	5,7	4,7	0,8	1,1	

2004:N=257; 2008:N=381

In der Beurteilung der Arbeitsplatzbedingungen zeigt sich in der Zufriedenheit mit der Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln eine deutliche Verbesserung: 2004 waren 49 Prozent aller MitarbeiterInnen mit der technischen Ausstattung zufrieden, 2008 ist dieser Anteil auf 59,9 Prozent gewachsen. Im Gegensatz dazu wird die Ausstattung mit pädagogischem und therapeutischem Material 2004 von 16,2 Prozent und 2008 nur noch von 13,2 Prozent als ausreichend betrachtet.

Die körperliche Belastung hat zugenommen. 2004 teilten noch 18,2 Prozent der Befragten mit, dass sie keine körperliche Belastung und Anstrengung wahrnehmen, 2008 wurde dies nur noch von 11,9 Prozent bestätigt. Die psychische Belastung am Arbeitsplatz hat sich zwischen 2004 und 2008 nur leicht verändert. So gaben 2004 32,3 Prozent (trifft eher nicht zu, trifft nicht zu) der Befragten an, psychische Belastungen zu haben, 2008 sind es 29,5 Prozent.

Nicht verändert hat sich der wahrgenommene Zeitdruck zu beiden Messzeitpunkten: 48 Prozent (trifft voll zu und trifft eher zu) haben in ihrem Arbeitsalltag das Gefühl, zu wenig Zeit für die ihnen übertragenen Aufgaben zu haben.

Bei der Zufriedenheit mit den Arbeitsplatzbedingungen zeigt sich ein interessantes signifikantes Ergebnis: Deutlich mehr MitarbeiterInnen als noch 2004 stellen die technische Ausstattung als ausreichend dar. Allerdings verschlechtert sich gleichzeitig die Einschätzung der körperlichen Belastung signifikant.

5.3.1.4 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen zum Thema Zufriedenheit mit den Arbeitsplatzbedingungen

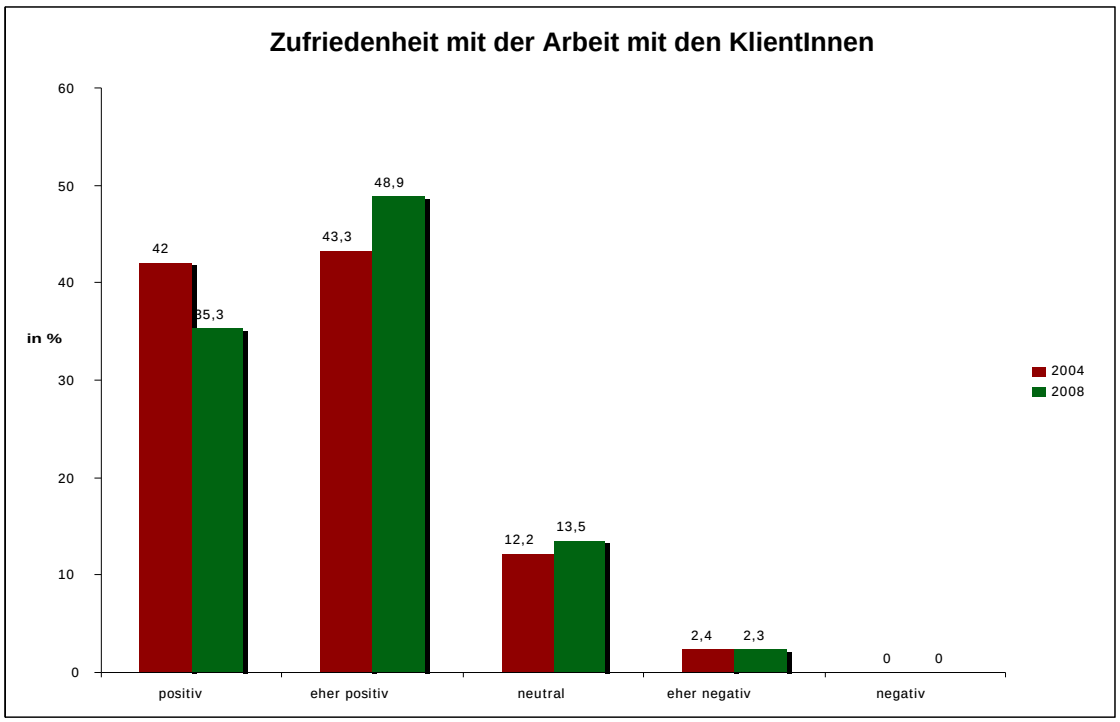
Die wahrgenommenen Verbesserungen in den Arbeitsplatzbedingungen stehen in einem direkten Zusammenhang mit der gezielten Verbesserung der Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln von Gruppen mit schwerbehinderten Menschen. Diese Maßnahme wird von den MitarbeiterInnen in ihren Auswirkungen klar wahrgenommen. Nicht wahrgenommen wird die Ausstattung mit pädagogischem und therapeutischem Material.
Trotz der besseren technischen Ausstattung und Hilfsmittel wird die körperliche Belastung signifikant höher eingestuft.

Es macht Sinn dieses Ergebnis weiter zu bearbeiten, da dieses Ergebnis vielfältige Gründe haben kann (Altersstruktur der MitarbeiterInnen, Altersstruktur der KlientInnen usw.). In jedem Fall ist es zielführend, sich mit dem Thema der betrieblichen Gesundheitsförderung auseinanderzusetzen, da sich auch ca. ein Drittel der MitarbeiterInnen psychisch belastet fühlt.

5.3.2 Die Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen im Vergleich

Einleitend stellt die anschließende Abbildung die grafische Darstellung der Variable V32 „Insgesamt betrachtet empfinde ich die Betreuung der KlientInnen ...“ dar.

Abbildung 19: Die Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen 2004 und 2008 im Vergleich



2004:N=257; 2008:N=381

Die hohe Identifikation mit der eigenen Tätigkeit und dem eigenen Aufgabenfeld spiegelt sich auch in der hohen Gesamtzufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen wieder: Über 83 Prozent sehen ihre Arbeit mit den KlientInnen positiv oder eher positiv. Negative Wertungen bleiben fast völlig aus: Niemand beurteilt die Arbeit mit den KlientInnen negativ und nur marginale 2 Prozent stufen ihren Arbeitsbereich als eher negativ ein. Die Bewertung der Arbeit mit den KlientInnen bleibt zwischen 2004 und 2008 fast unverändert und auf dem beschriebenen sehr hohen Niveau.

5.3.2.1 Die Bewertung der Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen zu beiden Erhebungszeitpunkten

Tabelle 29: Die Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen zu beiden Erhebungszeitpunkten

		Jahr	Trifft voll zu/ Ja (%)		Trifft eher zu (%)		Weder noch (%)		Trifft eher nicht zu (%)		Trifft nicht zu/ Nein (%)		Signifikant bei > 0,05
V20	Zeit um auf die Bedürfnisse der KlientInnen einzugehen	2004 2008	7,8	8,5	34,6	47,6	12,3	9,3	39,9	29,3	5,3	5,4	↑
V23	Gebe ausreichende Zuwendung	2004 2008	7,4	16,7	34,0	36,8	18,0	20,7	29,1	22,4	11,5	3,4	↑
V25	Aggressives Verhalten belastet mich nicht	2004 2008	11,8	9,9	32,5	30,1	14,6	19,3	27,2	25,0	13,8	15,6	
V27	Nicht körperlich überfordert	2004 2008	39,9	40,2	31,9	33,1	19,4	14,7	6,9	9,9	2,0	2,0	
V29	Kann zu Hause gut „abschalten“	2004 2008	17,0	20,9	34,8	39,3	14,2	14,4	27,1	20,6	6,9	4,8	↑
V31	Fühle mich im Umgang mit Sexualpädagogik sicher	2008		18,6		44,1		22,9		9,7		4,6	
V32	Zufriedenheit insgesamt	2004 2008	42	35,5	43,3	48,9	12,2	13,5	2,4	2,3	0,0	0,0	↑

2004:N=257; 2008:N=381

Die Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen ist im Vergleich gestiegen: 2008 stellen über fünfzig Prozent (53,5 Prozent = trifft voll zu, trifft eher zu) der Befragten fest, dass sie den KlientInnen ausreichend Zuwendung geben, während 2004 dies nur von 41,4 Prozent der Befragten bestätigt wurde.

Auch der Anteil jener MitarbeiterInnen, die angeben, genug Zeit für die Bedürfnisse der KlientInnen zu haben, ist 2008 (56,1 Prozent = trifft voll zu, trifft eher zu) wesentlich höher als 2004 (42,4 Prozent = trifft voll zu, trifft eher zu).

Die Arbeit wird deutlich weniger belastend wahrgenommen: So können 2008 60,2 Prozent der Befragten zu Hause gut abschalten (2004: 51,8 Prozent = trifft voll zu, trifft eher zu), außerdem fühlen sich 73,3 Prozent (= trifft voll zu, trifft eher zu) der Befragten körperlich nicht überfordert (2004: 71,8 Prozent = trifft voll zu, trifft eher zu).

Aggressives Verhalten allerdings bleibt nach wie vor für etwa 40 Prozent (= trifft voll zu, trifft eher zu) der MitarbeiterInnen belastend, hier zeigt sich keine Veränderung. Insgesamt zeigt sich in der Einschätzung der Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen eine weitere Verbesserung.

In der Beurteilung der Arbeit mit den KlientInnen sind 2008 signifikante Verbesserungen im Vergleich zu 2004 zu konstatieren. 2008 sind mit über 50 Prozent (trifft voll zu, trifft eher zu) der Befragten signifikant mehr MitarbeiterInnen der Überzeugung, die den KlientInnen gegebene Zuwendung sei ausreichend und es gäbe im Arbeitsalltag genügend Zeit, sich um die Bedürfnisse der KlientInnen zu kümmern.

Auch die Trennung zwischen Beruf und Privatleben („kann abschalten“) hat sich im Zeitverlauf wesentlich verbessert. 2008 können ca. 60 Prozent der Befragten (trifft zu, trifft eher zu) unbelastet ihren Arbeitsplatz verlassen. 2004 waren dies nur 51,8 Prozent.

Diese Veränderungen zeigen sich auch in der Tatsache, dass die Gesamtzufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen ebenfalls signifikant von 35 Prozent im Jahr 2004 auf 42 Prozent im Jahr 2008 gestiegen ist.

5.3.2.2 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen zum Thema Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen

Die Tatsache, dass rund 80 Prozent der MitarbeiterInnen angeben, körperlich nicht überfordert zu sein, lässt positive Rückschlüsse auf die Ausstattung der Gruppen mit technischen Hilfsmitteln wie zum Beispiel Hebekrähnen zu.

Wird dieses Ergebnis jedoch in Zusammenhang mit der signifikant höher wahrgenommenen körperlichen Belastung und Anstrengung gesetzt, so ist zwar keine Überforderung wahrnehmbar, aber eine klares Erkennen einer höher werdenden Belastung. Es ist daher angezeigt, hier entgegen zu wirken, wie erwähnt zum Beispiel durch Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung, spezielle Schulungen oder durch Überprüfung von zusätzlichen technischen Ausstattungen bzw. pädagogischer Maßnahmen.

Weiters zeigen die Ergebnisse, dass den MitarbeiterInnen die persönliche Abgrenzung besser gelingt als noch 2004 (gebe genug Zuwendung, kann zu Hause abschalten). Dies lässt auf einen professionelleren Zugang der MitarbeiterInnen schließen, was Ziel der Maßnahme Qualifizierung der MitarbeiterInnen war, welche unter anderem durch fachspezifische Ausbildung und gezielte Fortbildungsmaßnahmen erreicht wurde. Weiters wirken hier auch die teamfördernden Interventionen, wie Supervision.

Aufgrund der Ergebnisse ist anzuraten, die gesetzten Maßnahmen gezielt weiter zu verfolgen, um die hohen Zufriedenheitswerte zu halten, die sich wesentlich auf die Qualität der Dienstleistungserbringung auswirken.

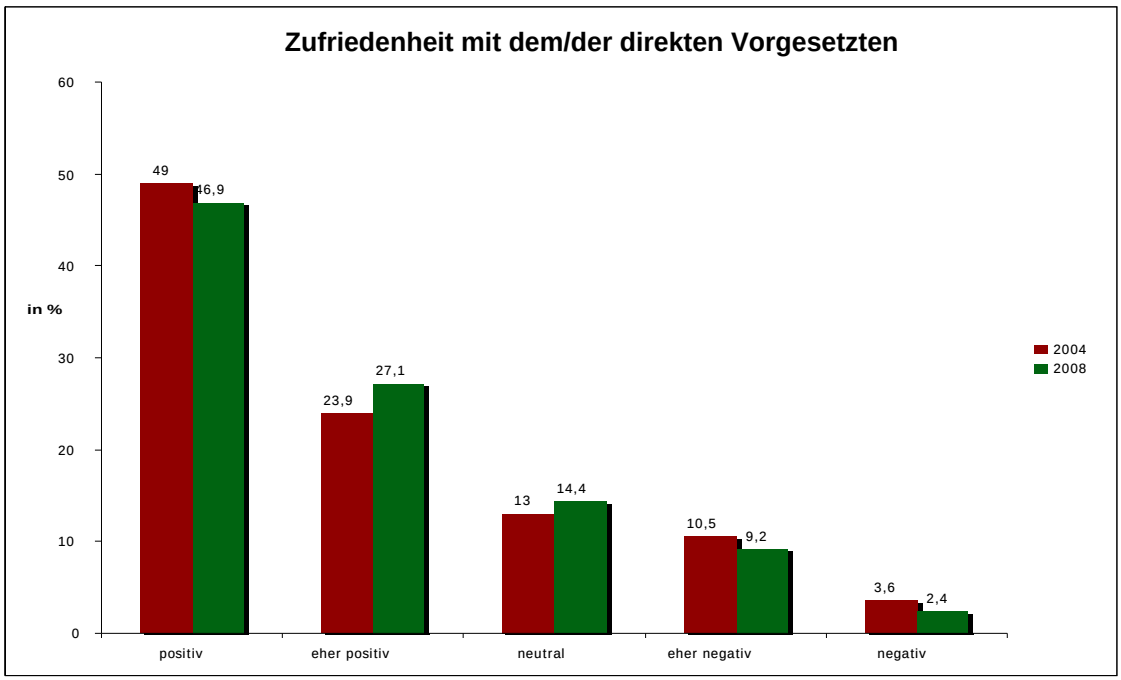
Das Item Sicherheit im Umgang mit sexulpädagogischem Handeln war im Fragebogen 2004 noch nicht erfasst. Es wurde aber in den Fragebogen 2008 aufgenommen, da aufgrund von Problemstellungen für die MitarbeiterInnen in der Betreuung spezielle Fortbildungsmaßnahmen zu diesem Thema gesetzt wurden.
Das Ergebnis zeigt, dass 62,7 Prozent der MitarbeiterInnen 2008 sich sehr sicher oder sicher im Umgang mit sexualpädagogischen Betreuungsthemen fühlen.

Im Gegensatz dazu sind die Ergebnisse im Umgang mit Aggressionen im Zeitverlauf beinahe gleich geblieben. Es wird daher empfohlen auch zu diesem Thema spezielle Fortbildungsmaßnahmen zu ergreifen, da der Anteil der MitarbeiterInnen, die sich durch aggressives Verhalten belastet fühlen, doch sehr hoch ist.

5.3.3 Die Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzen im Vergleich

Die folgende Abbildung bezieht sich auf die Variable V75 „Insgesamt betrachtet empfinde ich dem/der direkten Vorgesetzen...“.

Abbildung 20: Die Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzen 2004 und 2008 im Vergleich



2004:N=257; 2008:N=381

Betrachtet man die Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzten, so bestätigt sich auch 2008, dass ein sehr hoher Prozentsatz von MitarbeiterInnen (46,9 Prozent) ein sehr gutes Verhältnis zum/zur Vorgesetzten hat, wenn auch der Wert von 2004 nicht ganz erreicht werden kann (49 Prozent). Zählt man allerdings den Anteil jener MitarbeiterInnen dazu, die ihr Verhältnis zu ihrem/ihrer unmittelbaren Vorgesetzten als eher positiv einschätzen, so liegt der Wert für 2008 mit insge-

samt 75 Prozent sogar leicht vor den Werten von 2004 (73 Prozent). MitarbeiterInnen, die ihr Verhältnis zu ihrem/ihrer Vorgesetzten eher oder sehr negativ einschätzen, machen lediglich einen Prozentsatz von 11 Prozent aus, 2004 waren es noch 14 Prozent. Der Anteil derjenigen MitarbeiterInnen, die sehr unzufrieden mit ihrem/ihrer Vorgesetzten sind, ist mit 3,6 (2004)/2,4(2008) Prozent sehr niedrig. Insgesamt ist die Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzten also sehr gut.

5.3.3.1 Die Bewertung der Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzten zu beiden Erhebungszeitpunkten

Tabelle 30: Die Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzten zu beiden Erhebungszeitpunkten

		Jahr	Trifft voll zu/ Ja (%)		Trifft eher zu (%)		Weder noch (%)		Trifft eher nicht zu (%)		Trifft nicht zu/ Nein (%)		Signifikant bei > 0,05
V47	Entscheidungen sind nachvollziehbar	2004 2008	40,0	38,8	36,8	38,3	10,0	10,8	8,8	9,4	4,4	2,7	
V50	Fachlich kompetent	2004 2008	40,6	45,5	35,3	36,5	10,4	9,0	11,2	7,4	2,4	1,6	↑
V51	Als Führungsperson akzeptiert	2004 2008	49,0	50,7	28,3	32,3	11,6	9,7	8,8	6,2	2,4	1,1	
V52	Unterstützt in schwierigen Situationen - Gibt Rückendeckung	2004 2008	48,0	44,9	25,2	28,5	11,8	13,4	9,3	8,1	5,7	5,1	
V53	Geht auf Bedürfnisse ein	2004 2008	37,6	35,7	41,6	41,6	10,8	10,8	7,2	8,1	2,8	3,8	
V58	Gibt hilfreiches Feedback	2004 2008	24,0	33,6	35,1	39,2	21,9	13,2	11,6	9,7	7,4	4,3	↑

		Jahr	Trifft voll zu/ Ja (%)		Trifft eher zu (%)		Weder noch (%)		Trifft eher nicht zu (%)		Trifft nicht zu/ Nein (%)		Signifikant bei > 0,05
V64	Unterstützt das Team bei Lösung von Konflikten	2004 2008	30,6	26,9	28,1	30,7	11,6	14,9	17,4	19,0	12,4	8,4	
V69	Unterstützt persönliche Weiterbildung und Reflexion	2004 2008	33,6	41,8	41,7	41,0	15,0	10,5	7,3	4,4	2,4	2,2	↑
V68	Fördert und unterstützt Supervision	2008		52,1		35,7		8,8		1,7		1,7	
V73	Kann ihr/ihm vertrauen	2004 2008	42,2	43,5	31,1	30,6	14,3	12,9	7,6	6,5	4,8	6,5	
V75	Zufriedenheit ingesamt	2004 2008	49	46,9	23,9	27,1	13	14,4	10,5	9,2	3,6	2,4	

2004:N=257; 2008:N=381

In der Beurteilung des Verhältnisses zum/zur direkten Vorgesetzten lassen sich in der Befragung 2008 leichte Verbesserungen zu 2004 feststellen. Die Datenauswertung für 2008 zeigt, dass es in allen wesentlichen Bereichen wie der Fachkompetenz, der Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, dem Vertrauen, der Akzeptanz, dem Erkennen von Bedürfnissen von MitarbeiterInnen, hilfreichem Feedback und der Förderung von Weiterbildung jedenfalls 75 (=trifft voll zu, trifft eher zu) Prozent der Befragten ihren Vorgesetzten ein positives Feedback geben.

Hierbei ist vor allem das Vertrauen in die Fachkompetenz von 77,3 (=trifft voll zu, trifft eher zu) Prozent 2004 auf 82,0 Prozent 2008 gestiegen, ebenso werden die direkten Vorgesetzten 2008 von 83,0 Prozent (=trifft voll zu, trifft eher zu) der Befragten als Führungspersonen akzeptiert. Leicht gesunkene Werte zeigt der Vergleich der Daten 2004 und 2008 für die Möglichkeit, mit Vorgesetzten private Gespräche zu führen, in der Wahrnehmung der Bedürfnisse durch den/die Vorgesetzten/e und der Unterstützung des Teams bei Konflikten.

In der Beurteilung der Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzten gibt es drei signifikante Ergebnisse zu verzeichnen: Die Zufriedenheit mit der fachlichen Kompetenz des/der Vorgesetzten, die Unterstützung von Weiterbildung und Reflexion und die Tatsache, dass hilfreiches Feedback gegeben wird, ist von 2004 auf 2008 signifikant gestiegen.

5.3.3.2 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen zum Thema Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzten

Insgesamt zeichnet sich eine Professionalisierung der direkten Führungskräfte in ihrer Fach- und Führungskompetenz ab, die von den unmittelbaren MitarbeiterInnen wahrnehmbar ist; was allerdings zu einer leichten, wenn auch professionellen, „Distanz“ führt. Diese Ergebnisse bilden das Professionalisierungsziel der Maßnahme Förderung und Qualifizierung der MitarbeiterInnen deutlich ab.

Auch die Umsetzung der Maßnahmen durch die Vorgesetzten wird von den MitarbeiterInnen wahrgenommen, was sich einerseits im Zeitverlauf im signifikanten Ergebnis zur Unterstützung von Fortbildungsmaßnahmen und Reflexion widerspiegelt und andererseits im Ergebnis des nur 2008 verwendeten Items zum Thema Supervision, wo 52,1 Prozent der MitarbeiterInnen feststellen, dass die Vorgesetzten Supervision unterstützten und fördern und weitere 35,7 Prozent angeben, dass dies eher zutrifft.
Ebenso ist es für die Förderung und Entwicklung von MitarbeiterInnen wichtig, gezieltes und unterstützendes Feedback von dem/der Vorgesetzten zu erhalten. Auch dieses Vorgehen wird durch ein signifikant besseres Ergebnis 2008 belegt. Was die regelmäßige Durchführung der MitarbeiterInnengespräche bestätigt.

Leicht verändert hat sich die Bewertung der MitarbeiterInnen, mit der Unterstützung des Teams bei Konflikten, dies könnte einerseits ein Indiz sein, dass durch die Zurückhaltung des Vorgesetzten die Kompetenzen im Team gefördert werden sollen, könnte aber andererseits auch bedeuten, dass die Vorgesetzten diese Funktion nicht mehr im gewünschten Maß wahrnehmen.

Da das Thema Unterstützung bei Konfliktlösungen ein sehr wichtiges ist, gilt es nochmals aufmerksam auf diesen Punkt zu achten.

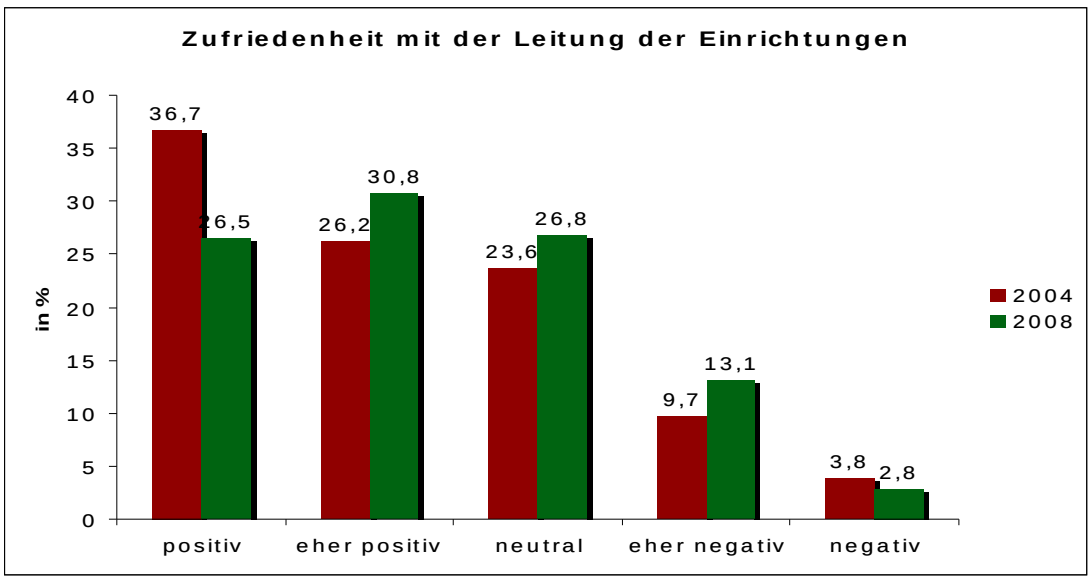
Da ein grundsätzliches Vertrauen in den/die Vorgesetzten/Vorgesetzte wichtig ist für die Umsetzung jeglicher Maßnahme ist es erfreulich, dass die Ergebniswerte auf hohem Niveau leicht gesteigert werden konnten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Vorgesetzten aus Sicht der MitarbeiterInnen, die durchzuführenden Maßnahmen vertreten und umsetzen, was ein wichtiger Erfolgsindikator ist.

5.3.4 Die Zufriedenheit mit der Leitung der Einrichtung

Die Abbildung ist die grafische Darstellung der Variable V89 „Insgesamt betrachtet sehe ich die Einrichtungsleitung..“.

Abbildung 21: Die Zufriedenheit mit der Leitung der Einrichtungen 2004 und 2008 im Vergleich



2004:N=257; 2008:N=381

Deutlich geringer als die Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzten fällt die Zufriedenheit mit der Leitung der Einrichtung aus. Dazu kommt, dass auch im

Vergleich zu 2004 in diesem Bereich Verschlechterungen wahrgenommen werden. Waren 2004 noch 62,9 Prozent der MitarbeiterInnen mit der Einrichtungsleitung grundsätzlich zufrieden, so sind es 2008 nur noch 57,3 Prozent der Befragten. Auch wird die Zufriedenheit mit der Einrichtungsleitung 2008 von 15,9 Prozent (= eher negativ, negativ) der MitarbeiterInnen als negativ eingeschätzt.

5.3.4.1 Die Bewertung der Zufriedenheit mit der Leitung der Einrichtung zu beiden Erhebungszeitpunkten

Tabelle 31: Die Zufriedenheit mit der Kommunikation mit der Einrichtungsleitung zu beiden Erhebungszeitpunkten

		Jahr	Trifft voll zu/ Ja (%)		Trifft eher zu (%)		Weder noch (%)		Trifft eher nicht zu (%)		Trifft nicht zu/ Nein (%)		Signifikant bei > 0,05
V76	Hat offenes Ohr für Anliegen	2004 2008	26,6	24,3	44,0	42,5	13,1	20,7	11,9	9,1	4,4	3,3	
V79	Schafft vertrauensvolle Atmosphäre	2004 2008	28,2	22,8	34,5	34,5	18,7	22,6	11,1	13,1	7,5	7,5	
V80	Gibt Orientierung	2004 2008	28,1	26,8	43,8	36,3	14,9	19,0	8,4	12,6	4,8	5,3	
V81	Schaut wie es uns bei der Arbeit geht	2004 2008	22,2	17,5	34,1	33,6	15,9	15,6	19,8	23,6	7,9	9,6	
V82	Entscheidungen sind nachvollziehbar	2004 2008	25,0	18,5	39,9	41,9	20,2	19,9	10,5	14,9	4,4	4,8	
V89	Zufriedenheit insgesamt	2004 2008	36,7	26,5	26,2	30,8	23,6	26,8	9,7	13,1	3,8	2,8	↓

2004:N=257; 2008:N=381

Die Zufriedenheit mit den Kommunikationsmöglichkeiten mit der Einrichtungsleitung liegt zwar nach wie vor auf einem hohen Niveau, sie sinkt allerdings im Vergleich zu 2004 doch deutlich ab, wenn es darum geht, ein offenes Ohr für die eigenen Anliegen oder eine vertrauensvolle Atmosphäre vorzufinden. Ebenso sinken die Deutlichkeit, in der die Einrichtungsleitung Orientierung gibt und die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen der Einrichtungsleitung.

Auch die persönliche Präsenz der Einrichtungsleitung in den Wohngruppen und Werkstätten ist gesunken. 2004 gaben noch 22,2 Prozent der MitarbeiterInnen an, dass die Einrichtungsleitung vorbeikommt, um zu sehen, wie es bei der Arbeit geht, dies betätigten 2008 nur noch 17,5 Prozent.

In der Zufriedenheit mit der Einrichtungsleitung lassen sich zwar keine signifikanten Unterschiede in den einzelnen Aspekten der Zusammenarbeit feststellen, allerdings wird die Gesamtzufriedenheit mit der Einrichtungsleitung im Jahr 2008 wesentlich schlechter als im Jahr 2004 eingeschätzt.

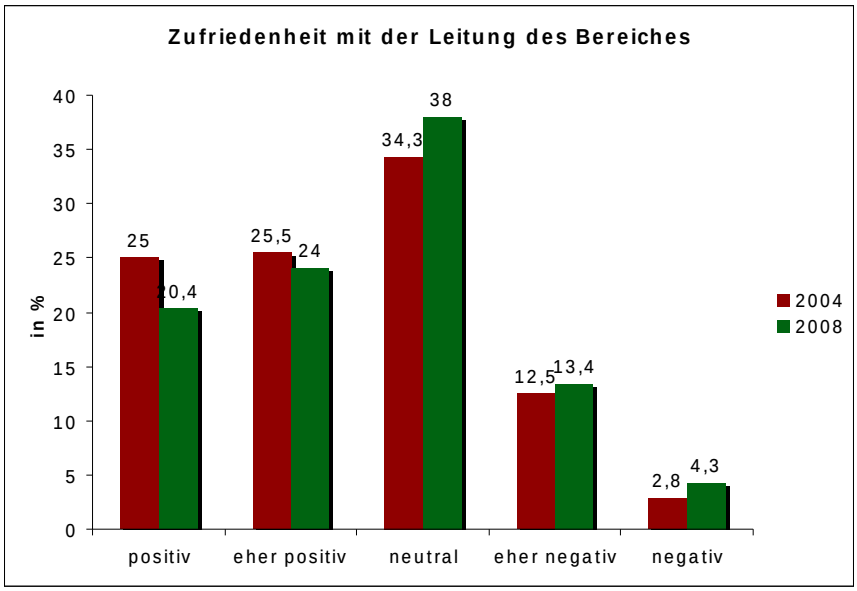
5.3.4.2 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen zum Thema Zufriedenheit mit der Einrichtungsleitung

Die Stärkung der Fach- und der Führungskompetenz der direkten Vorgesetzten scheint in den letzten vier Jahren gleichzeitig auch dazu geführt zu haben, dass der direkte Kontakt der MitarbeiterInnen zu den EinrichtungsleiterInnen abgenommen hat und dies zu einer deutlichen Zunahme an wahrgenommener Distanz zur Einrichtungsleitung führt.
Einzelne Aspekte, die in Bezug zu den vereinbarten Maßnahmen stehen, wurden auf der Ebene der Einrichtungsleitung nicht erfragt.
Insgesamt wird empfohlen, Gegenmaßnahmen zur wahrgenommenen Distanz und leicht negativen Veränderung bei den einzelnen Aspekten zu treffen. Dabei könnte es sich zum Beispiel um die Entwicklung eines internen Kommunkationssystems, der regelmäßigen Teilnahme an Teambesprechungen und der regelmäßigen Präsenz in den Gruppen handeln.

5.3.5 Die Zufriedenheit mit der Leitung des Bereiches

Die folgende Abbildung stellt ist die Variable V95 „Insgesamt betrachtet sehe ich die Bereichsleitung..“ dar.

Abbildung 22: Die Zufriedenheit mit der Leitung des Bereiches 2004 und 2008 im Vergleich



2004:N=257; 2008:N=381

Auch in der Beurteilung der Leitung des Bereiches gibt es deutlichere Zurückhaltung als in der Beurteilung des/der direkten Vorgesetzten. Fast 40 Prozent nehmen eine neutrale Grundhaltung zur Bereichsleitung ein, 44 Prozent sehen sie positiv. Eine distantzierte Haltung nehmen 18 Prozent ein. Auch in diesem Bereich zeigt sich im Vergleich zu 2004 eine zunehmende Distanz der MitarbeiterInnen aus den Caritas Behinderteneinrichtungen zur Bereichsleitung.

5.3.5.1 Die Bewertung der Zufriedenheit mit der Leitung des Bereiches zu beiden Erhebungszeitpunkten

Tabelle 32: Die Zufriedenheit mit der Kommunikation mit der Leitung des Bereiches zu beiden Erhebungszeitpunkten

		Jahr	Trifft voll zu/ Ja (%)		Trifft eher zu (%)		Weder noch (%)		Trifft eher nicht zu (%)		Trifft nicht zu/ Nein (%)		Signifikant bei > 0,05
V90	Hat offenes Ohr für Anliegen	2004 2008	17,3	13,1	35,9	35,8	30,9	32,2	9,1	10,7	6,8	8,1	
V91	Informiert rechtzeitig über Organisatorisches	2004 2008	21,9	15,9	34,9	38,2	27,0	29,4	12,1	10,7	4,2	5,8	
V93	Schafft vertrauensvolle Atmosphäre	2004 2008	19,2	16,2	26,5	27,8	30,1	32,1	16,0	13,8	8,2	10,1	
V94	Gibt Orientierung	2004 2008	26,3	20,4	33,6	35,3	24,9	26,1	11,1	11,2	4,1	7,0	
V95	Zufriedenheit insgesamt	2004 2008	25	20,4	25,5	24	34,3	38	12,5	13,4	2,8	4,3	

2004:N=257; 2008:N=381

Auch die Beurteilungsergebnisse der Tätigkeiten der Bereichsleitung haben sich in der Zeitspanne zwischen 2004 und 2008 leicht verschlechtert. Es zeigen sich in allen Bereichen, „hat ein offenes Ohr“, „informiert rechtzeitig über Organisatorisches“, „schafft vertrauensvolle Atmosphäre“, „gibt Orientierung“, leicht negative Veränderungen des Ergebnisses. Die einzelnen Ergebnisse zeigten aber keine signifikanten Veränderungen im Zeitvergleich 2004 und 2008.

5.3.5.2 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen zum Thema Zufriedenheit mit der Bereichsleitung

Ähnlich wie in der Beurteilung der Einrichtungsleitung zeigt sich auch in der Beurteilung der Bereichsleitung, dass es zu einer Zunahme der Distanz zur Bereichsleitung gekommen ist. Besonders deutlich wird dieses Ergebnis auch daran, dass der Anteil der „neutralen“ Beurteilung „weder-noch“ sehr hoch ist.

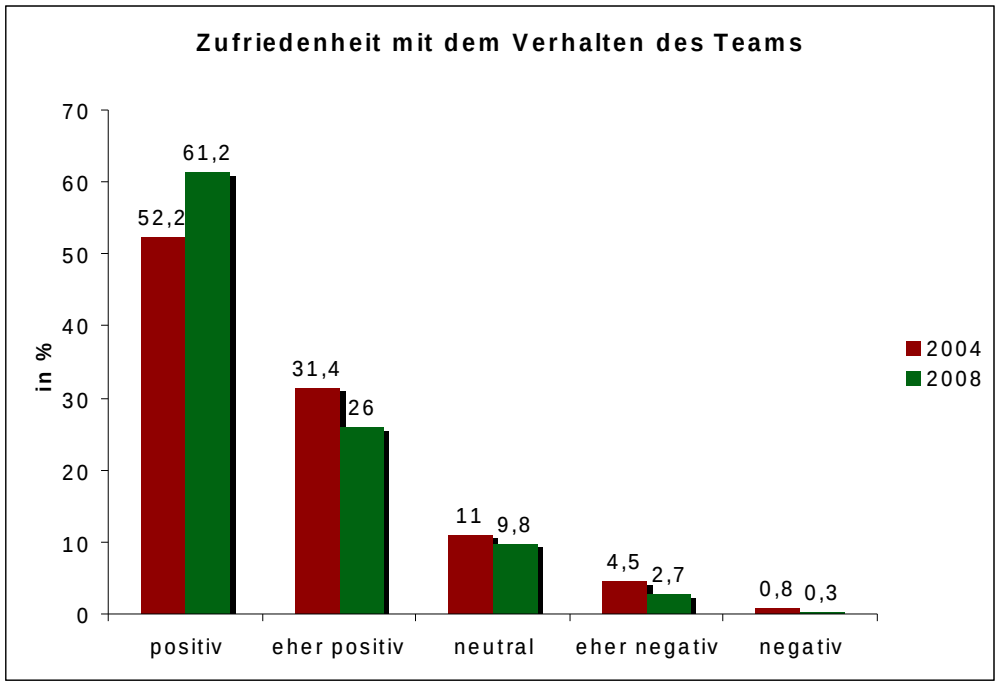
Grundsätzlich kann dieses Ergebnis aber als positiv beurteilt werden, da es sich bei der Funktion der Bereichsleitung um eine zentrale übergeordnete Stelle handelt und bekannt ist, dass je „entfernter eine Funktion“ agiert, desto schwieriger die Beurteilung für die Befragten ist.

Es wir empfohlen zur Stärkung der Präsenz der Bereichsleitung Maßnahmen zu entwickeln, die den Kontakt zwischen MitarbeiterInnen und Bereichsleitung fördern, dies könnten zum Beispiel Sprechstunden der Bereichsleitung in den Einrichtungen oder ein regelmäßiger Informationsbrief an die MitarbeiterInnen sein.

5.3.6 Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team im Vergleich

Die Abbildung ist die grafische Darstellung der Variable V112 „Insgesamt betrachtet empfinde ich das Verhalten meiner Kolleginnen/ das Team..“.

Abbildung 23: Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team 2004 und 2008 im Vergleich



2004:N=257; 2008:N=381

Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team ist sehr hoch: 87 Prozent beurteilen diese als positiv bzw. eher positiv. Niemand beurteilt das Verhalten des Teams insgesamt als negativ, nur vernachlässigbare 3 Prozent beurteilen das eigene Team als eher negativ. Im Vergleich zu 2004 bedeuten die genannten positiven Werte eine Steigerung (2004: 83,6 Prozent; 2008: 87,2 Prozent).

5.3.6.1 Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team zu beiden Erhebungszeitpunkten

Tabelle 33: Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team zu beiden Erhebungszeitpunkten

		Jahr	Trifft voll zu/ Ja (%)		Trifft eher zu (%)		Weder noch (%)		Trifft eher nicht zu (%)		Trifft nicht zu/ Nein (%)		Signifikant bei > 0,05
V98	Kann „Dampf ablassen“	2004 2008	39,7	51,5	34,5	33,4	13,5	6,1	9,1	8,0	3,2	1,3	↑

		Jahr	Trifft voll zu/ Ja (%)		Trifft eher zu (%)		Weder noch (%)		Trifft eher nicht zu (%)		Trifft nicht zu/ Nein (%)		Signifikant bei > 0,05
V100	Fragen mich um Rat	2004 2008	41,4	45,2	47,4	43,6	6,8	8,0	4,0	2,7	0,4	0,5	
V101	Es wird nicht getratscht/ Gerüchte verbreitet	2004 2008	16,1	25,0	33,1	29,8	18,9	21,0	18,5	17,2	13,4	7,0	↑
V102	Reden über Privates möglich	2004 2008	25,1	36,1	38,9	38,8	15,0	12,0	16,6	9,6	4,5	3,5	↑
V104	Informieren rechtzeitig über KlientInnen	2004 2008	46,6	46,0	42,9	43,0	4,9	6,6	5,3	4,1	0,4	0,3	
V107	Arbeit fair aufgeteilt	2004 2008	41,2	43,1	41,6	41,0	8,8	8,9	6,4	5,4	2,0	1,6	
V110	Supervision ist gut für die Zusammenarbeit	2004 2008	49,8	48,2	23,3	29,6	18,4	14,6	5,3	3,4	3,3	4,2	
V111	Kollegen/In ist fachlich gut ausgebildet	2004 2008	31,2	47,8	51,8	41,3	7,3	7,1	7,7	2,5	2,0	1,4	↑
V112	Zufriedenheit ingesamt	2004 2008	49,8	58,8	30,0	24,9	10,5	9,4	4,3	2,6	0,8	0,3	↑

2004: N=257; 2008:N=381

Betrachtet man die Detailergebnisse zur Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team, so sieht man eine deutliche Steigerung des gegenseitigen Vertrauens im Team: 2008 ist es für deutlich mehr MitarbeiterInnen möglich, bei ihren KollegInnen Dampf abzulassen und mit ihnen über Privates zu sprechen. So waren 2004 64 Prozent (trifft voll zu, trifft eher zu) der Befragten der Meinung, dass sie mit KollegInnen auch über private Belange ins Gespräch kommen können, 2008 sind dies 74,9 Prozent. 2008 finden 84,5 Prozent (trifft voll zu, trifft eher zu) der Mitar-

beiterInnen die Möglichkeit, sich bei KollegInnen auszusprechen, 2004 traf dies für 74,2 Prozent der MitarbeiterInnen zu. Auch bestätigen 25,0 Prozent der MitarbeiterInnen 2008 voll, dass nicht getratscht und keine Gerüchte verbreitet werden, 2004 stimmten nur 16,1 Prozent der Befragten dem voll zu.

Auch in der Arbeitsorganisation im Team werden auf einem hohen Niveau Stabilität bzw. leichte Verbesserungen wahrgenommen: Über 88 Prozent (trifft voll zu, trifft eher zu) vertrauen darauf, ihre KollegInnen um Rat fragen zu können, 89 Prozent (trifft voll zu, trifft eher zu) informieren rechtzeitig über KlientInnen, 84 Prozent (trifft voll zu, trifft eher zu) aller MitarbeiterInnen erleben die Aufteilung im Team als fair. Ebenso die Fachkompetenz durch entsprechende Ausbildung der KollegInnen wird 2008 (31,1 Prozent) wesentlich höher eingeschätzt als 2004 (47,2 Prozent). Die Einschätzung des Nutzens der Supervision für die Zusammenarbeit wird auch 2008 durch einen sehr hohen Prozentsatz von MitarbeiterInnen (48,2 Prozent) bestätigt, wenn auch der Wert von 2004 nicht ganz erreicht werden kann (49,8 Prozent). Im Bereich Arbeitsklima zeigen sich signifikante Verbesserungen in der informellen Kommunikationsqualität im Team: Signifikant mehr MitarbeiterInnen als im Jahr 2004 geben 2008 an, dass sie im Team bei KollegInnen „Dampf ablassen“ können und „über Privates“ reden können, bei gleichzeitiger Feststellung, dass signifikant weniger getratscht und Gerüchte verbreitet werden. Die KollegInnen bestätigen 2008 ein signifikant höheres fachliches Ausbildungsniveau als 2004.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass sich die Zufriedenheit der Befragten mit dem Verhalten der KollegInnen im Team von 2004 zu 2008 wesentlich verbessert hat.

5.3.6.2 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen zum Thema Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team

Die Ergebnisse zeigen, dass die Maßnahme Teamentwicklung, mit dem Ziel der Verbesserung der Zusammenarbeit und des Arbeitsklimas im Team, äußerst erfolgreich umgesetzt werden konnte. In allen angeführten Bereichen konnten we-

sentliche Verbesserungen durch Interventionen, wie regelmäßige Teamsupervision, eine Klausur und die Klarheit über pädagogische/organisatorische Abläufe und Leitfäden („informiert rechtzeitig über ..“, „Arbeit fair aufgeteilt“) festgestellt werden.

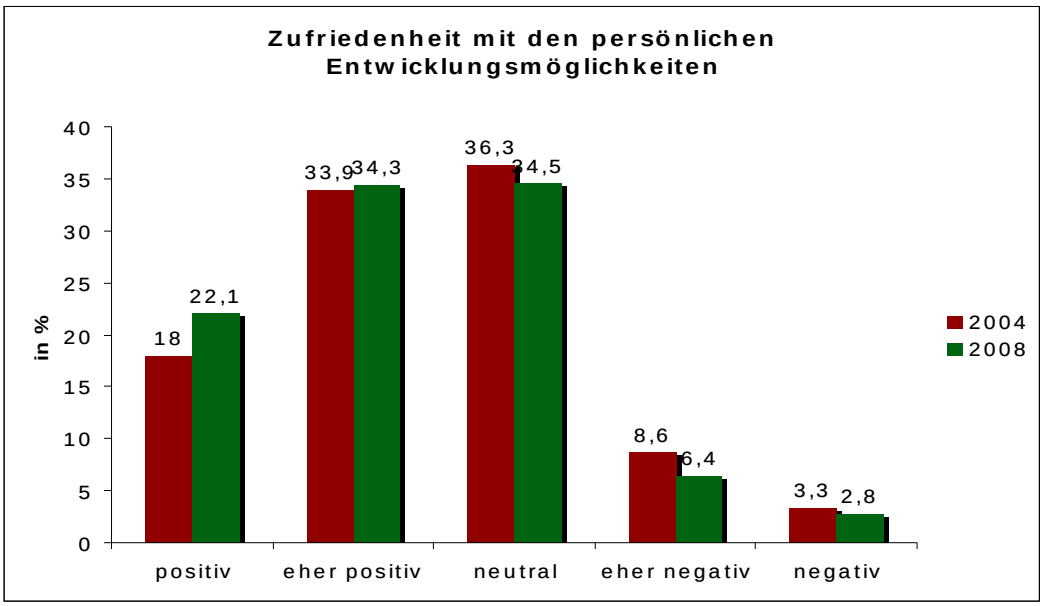
Hier wird empfohlen, die vorhandenen Instrumentarien, wie Handbücher und Leitfäden regelmäßig zu überarbeiten, damit diese den aktuellen Anforderungen entsprechen. Weiters sollten auch die teambildenden Maßnahmen, wie Supervision und Klausuren fortgeführt werden.

Auch die gezielte Qualifizierung lässt sich durch die Befragungsergebnisse belegen. So werden, wie bereits ausgeführt, 2008 die KollegInnen als besser qualifiziert wahrgenommen.

5.3.7 Die Zufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten

Die folgende Abbildung stellt die Variable V119 „Insgesamt betrachtet empfinde ich meine beruflichen Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten..“ dar.

Abbildung 24: Die Zufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten 2004 und 2008 im Vergleich



2004:N=257; 2008:N=381

Die Beurteilung der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten insgesamt fällt im Gegensatz zu den vorhergehenden Ergebnissen differenzierter aus. 22 Prozent aller MitarbeiterInnen beurteilen die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten in den Caritas Behinderteneinrichtungen positiv, 34 Prozent beurteilen sie als eher positiv; gleich hoch ist der Anteil an MitarbeiterInnen, der die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten neutral einschätzt. Rund neun Prozent geben eine eher negative oder negative Einschätzung ab. Diese Ergebnisse liegen insgesamt auf einem eher bescheidenen Niveau, auch wenn im Vergleich zu 2004 eine leichte Verbesserung in der Einschätzung der eigenen Entwicklungsmöglichkeiten zu konstatieren ist.

5.3.7.1 Die Zufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten zu beiden Erhebungszeitpunkten

Tabelle 34: Die Zufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten zu beiden Erhebungszeitpunkten

		Jahr	Trifft voll zu/ Ja (%)		Trifft eher zu (%)		Weder noch (%)		Trifft eher nicht zu (%)		Trifft nicht zu/ Nein (%)		Signifikant bei > 0,05
V116	Ausreichend Aufstiegsmöglichkeiten	2004	4,2		22,9		33,8		22,1		17,1		
		2008		7,6		19,2		31,2		25,2		16,8	
V117	Beförderungen sind gerecht	2004	8,3		30,0		37,0		12,6		12,2		↑
		2008		12,0		30,2		41,0		9,1		7,7	
V118	Kein Interesse an Wechsel von meiner Einrichtung in andere	2004	32,4		24,8		16,4		15,6		10,8		
		2008		23,4		28,5		22,3		16,3		9,5	
V119	Zufriedenheit insgesamt	2004	18		33,9		36,3		8,6		3,3		
		2008		22,1		34,3		34,5		8,6		2,8	

2004:N=257; 2008:N=381

In der Einschätzung der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten ist man eher zurückhaltend, nur rund 27 Prozent sehen für sich persönlich Aufstiegschancen, dieser Wert bleibt in den beobachteten vier Jahren konstant. Dies liegt nun allerdings nach Einschätzung der MitarbeiterInnen nicht an unfairen Beförderungen, denn rund 40 Prozent schätzen die Beförderungen als gerecht ein (2004: 38,3 Prozent; 2008 42,2 Prozent), und dieser Eindruck hat sich sogar, wenn auch nur sehr leicht, erhöht.

Rund 52 Prozent der MitarbeiterInnen interessieren sich nicht für einen Wechsel von ihrer Einrichtung in eine andere Einrichtung. 2004 war der Anteil der MitarbeiterInnen, die nicht an einem Wechsel interessiert waren, sogar noch um etwa 5 Prozent höher und lag bei 57,2 Prozent.

In den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten nimmt man eine signifikante Verbesserung in der Fairness bei den Beförderungen wahr. Auch das Interesse an einer Tätigkeit in einer anderen Einrichtung hat sich signifikant verändert: 2008 haben nur noch 23,4 Prozent der Befragten kein Interesse an einer Tätigkeit in einer anderen Einrichtung, im Vergleich zu 32,4 Prozent 2004.

5.3.7.2 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen zum Thema Zufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten

In Bezug auf die gesetzten Maßnahmen kann hier keine Aussage gemacht werden, da die abgefragten Items in keinem Zusammenhang mit den Maßnahmen stehen. Trotzdem kann interpretiert werden, dass mit zunehmender Qualifikation auch das Interesse an einer Tätigkeit in einer anderen Einrichtung steigt.

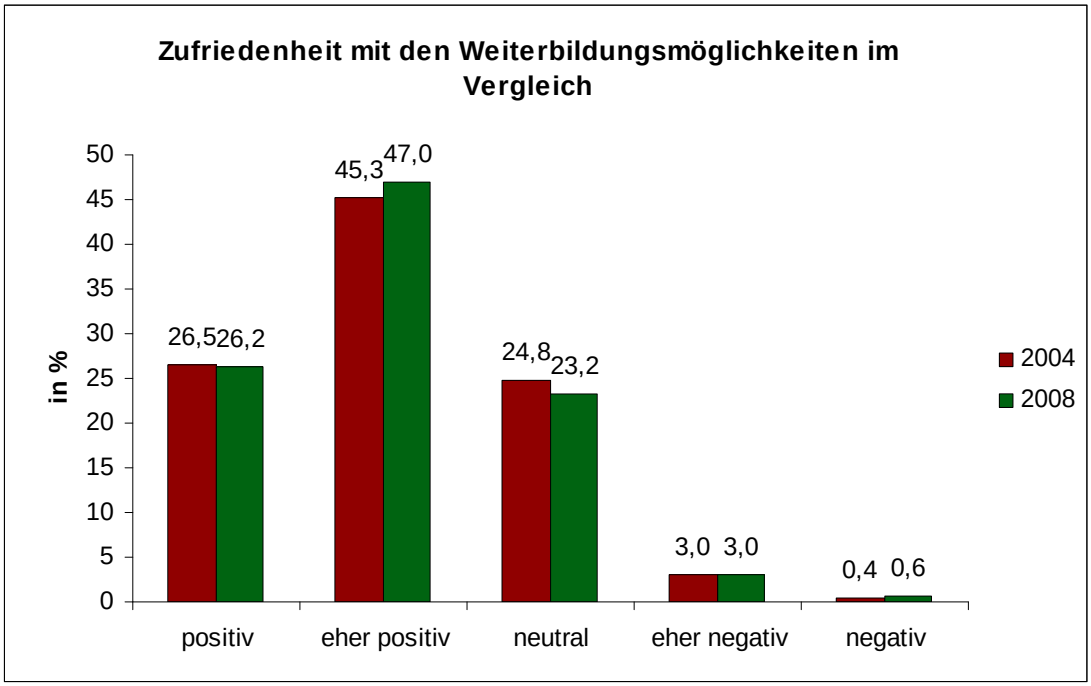
Grundsätzlich wird empfohlen darauf zu achten, dass MitarbeiterInnen Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden und der Wunsch nach Veränderung gezielt gefördert wird. Hier ist als Instrument das bereits vorhandene MitarbeiterInnengespräch, in dem Entwicklungsmöglichkeiten besprochen werden zu erwähnen. Weiters könnten die gezielte Entwicklung von Führungskräften, ein MentorInnen-

system, ein vereinfachter Wechsel innerhalb der Bereiche der Caritas usw. Maßnahmen sein.

5.3.8 Die Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten

Die folgende Abbildung bezieht sich auf die Variable V133 „Insgesamt betrachtet empfinde ich die Weiterbildungsmöglichkeiten...“.

Abbildung 25: Die Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten 2004 und 2008 im Vergleich



2004:N=257; 2008:N=381

Betrachtet man die Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten, so veränderten sich die Ergebniswerte zwischen 2004 und 2008 kaum. Demzufolge bestätigen 2004 26,5 Prozent der MitarbeiterInnen, mit den Weiterbildungsmöglichkeiten sehr zufrieden zu sein, 2008 tun dies 26,2 Prozent. Zählt man allerdings den Anteil jener MitarbeiterInnen dazu, die mit den Fortbildungsmöglichkeiten zufrieden sind, so liegt der Wert für 2008 mit insgesamt 73,2 Prozent sogar leicht vor den Werten von 2004 (71,8 Prozent). MitarbeiterInnen, die die Weiterbildungen eher oder sehr negativ einschätzen, machen 2008 lediglich einen Prozentsatz von

3,6 Prozent aus, 2004 waren es 2,4 Prozent. Insgesamt ist die Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten also sehr hoch.

5.3.8.1 Die Bewertung der Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten zu beiden Erhebungszeitpunkten

Tabelle 35: Die Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten zu beiden Erhebungszeitpunkten

		Jahr	Trifft voll zu/ Ja (%)		Trifft eher zu (%)		Weder noch (%)		Trifft eher nicht zu (%)		Trifft nicht zu/ Nein (%)		Signifikant bei > 0,05
V123	Sind für meine Tätigkeit erforderlich	2004 2008	52,9	53,7	37,4	36,8	5,5	6,8	3,8	2,1	0,4	0,6	
V124	Bringen bessere Aufstiegschancen	2004 2008	16,5	16,2	24,9	25,7	34,6	32,9	16,9	17,1	7,2	8,1	
V126	Bringen Abwechslung in meinen Berufsalltag	2004 2008	42,3	43,8	36,4	42,3	15,5	9,2	5,0	3,6	0,8	1,2	
V127	Ermöglichen Austausch von Erfahrungen mit KollegInnen	2004 2008	40,0	42,4	42,9	45,4	10,8	7,7	4,2	3,9	2,1	0,6	
V128	Es ist nicht schwierig eine Vertretung zu finden, wenn ich weg bin	2004 2008	23,9	33,5	27,3	27,6	19,3	19,9	18,9	11,6	10,5	7,4	↑
V131	Caritas bietet genügend Weiterbildungsveranstaltungen	2004 2008	19,1		29,7	32,3	28,4	25,1	16,9	12,6	5,9	3,9	↑
V133	Zufriedenheit insgesamt	2004 2008	26,5	26,2	45,3	47,0	24,8	23,2	3,0	3,0	0,4	0,6	

2004:N=257; 2008:N=381

Wie die grafische Darstellung zeigt, ist die Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten in der Caritas hoch. Die MitarbeiterInnen bestätigen der Caritas auch, dass genügend Fortbildungsveranstaltungen angeboten werden, wobei sich diese Wahrnehmung zwischen 2004 und 2008 verändert hat. So waren 2004 nur 19,1 Prozent der Befragten der Meinung, dass genügend Weiterbildungsveranstaltungen angeboten werden, 2008 sind dies bereits 26 Prozent.
Weiter ist festzustellen, dass 2008 bereits 33,5 der Befragten angeben, bei Abwesenheit durch eine Weiterbildung leicht eine Vertretung zu finden, im Gegensatz zu 2004 wo nur 23,9 Prozent problemlos eine Vertretung fanden.

Grundsätzlich meinen sowohl 2004 als auch 2008 über 90 Prozent (trifft voll zu, trifft eher zu), dass Weiterbildung für ihre Tätigkeit erforderlich ist. Dass durch die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen die Aufstiegschancen verbessert werden, nehmen 2004 und 2008 nur ca. 16 Prozent der Befragten an.

Zumindest 40 Prozent der Befragten sind sich sowohl 2004 als auch 2008 darüber einig, dass die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen eine Abwechslung in den Berufsalltag bringt und den Austausch unter KollegInnen fördert.

In der Beurteilung der Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten gibt es zwei signifikante Ergebnisse: Die Zufriedenheit mit dem Angebot an Weiterbildungsveranstaltungen der Caritas und die Bereitstellung einer Vertretung während des Besuches der Fortbildungsveranstaltung ist von 2004 auf 2008 signifikant gestiegen.

5.3.8.2 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen zum Thema Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten

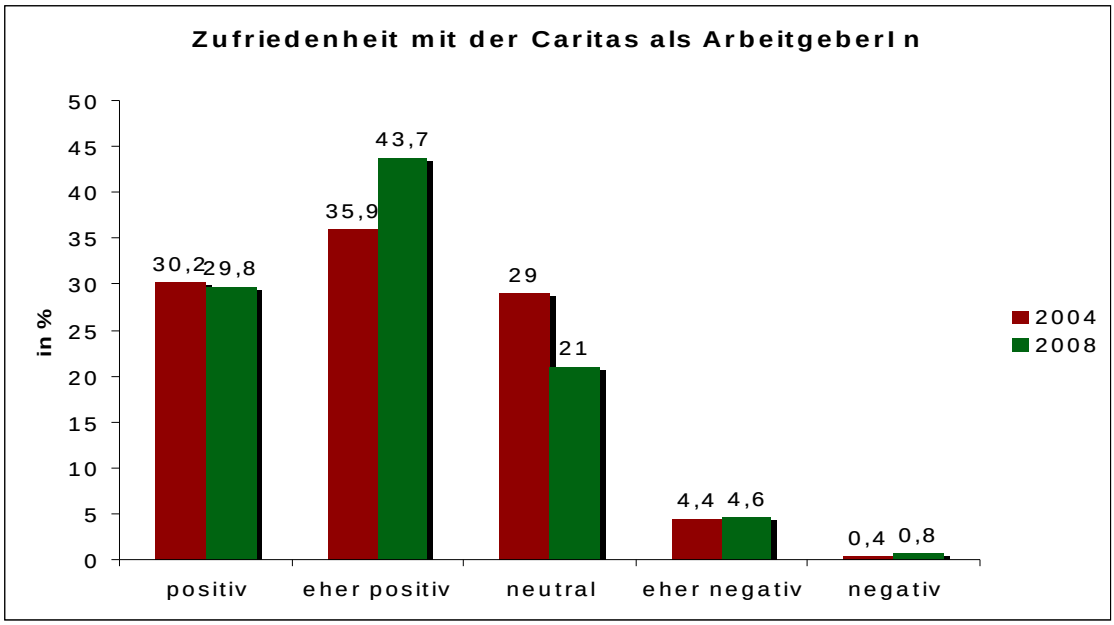
Das eine der Maßnahmen die Weiterbildung betroffen hat, zeigen die signifikanten Ergebnisse. So wird das Angebot der Weiterbildungsmöglichkeiten der Caritas 2008 als ausreichend bezeichnet und die Ergebnisse zeigen, dass die Vertretungen beim Besuch einer Fortbildung organisatorisch verankert ist.

Auch insgesamt betrachtet hat die Zufriedenheit mit den Weiterbildungsveranstaltungen etwas zugenommen. Hier wird empfohlen, die Maßnahmen aus den letzten Jahren systematisiert weiterzuführen.

5.3.9 Die Zufriedenheit mit der Caritas als Arbeitgeberin

Einleitend stellt die folgende Abbildung die Variable V165 „Insgesamt betrachtet empfinde ich die Caritas als Arbeitgeberin …“ grafisch dar.

Abbildung 26: Die Zufriedenheit mit der Caritas als Arbeitgeberin 2004 und 2008 im Vergleich



2004:N=257; 2008:N=381

Die Gesamtzufriedenheit mit der Caritas als Arbeitgeberin ist zu beiden Erhebungszeitpunkten hoch, und hat sich im Vergleich zwischen 2004 und 2008 noch verbessert: 2004 beurteilten 66 Prozent die Caritas als Arbeitgeberin positiv und eher positiv, 2008 ist dieser Anteil auf 74 % gewachsen. Nur 5 Prozent insgesamt nehmen zur Caritas als Arbeitgeberin eine negative Haltung (eher negativ, negativ) ein.

5.3.9.1 Die Bewertung der Zufriedenheit mit der Caritas als Arbeitgeberin zu beiden Erhebungszeitpunkten

Tabelle 36: Die Zufriedenheit mit der Caritas als Arbeitgeberin zu beiden Erhebungszeitpunkten

		Jahr	Trifft voll zu/ Ja (%)		Trifft eher zu (%)		Weder noch (%)		Trifft eher nicht zu (%)		Trifft nicht zu/ Nein (%)		Signifikant bei > 0,05
V147	Bezahlung im Vergleich zu anderen Organisationen gerecht	2004 2008	6,8	11,2	27,4	37,4	31,2	30,1	26,5	15,2	8,1	6,2	↑
V161	Bin stolz, weil bei der Caritas	2004 2008	35,5	34,0	29,5	32,1	30,3	28,3	2,0	3,0	2,8	2,7	
V162	Sorgt für ihre MitarbeiterInnen	2004 2008	16,1	13,5	36,1	41,8	30,5	27,2	13,3	12,6	4,0	4,9	
V164	Würde wieder bei der Caritas arbeiten	2004 2008	35,3	39,1	37,8	39,4	19,3	14,3	6,0	5,9	1,6	1,3	
V165	Zufriedenheit insgesamt	2004 2008	30,2	29,8	35,9	43,7	29	21	4,4	4,6	0,4	0,8	

2004:N=257; 2008:N=381

Die Caritas als Arbeitgeberin genießt bei den MitarbeiterInnen der Caritas Behindertenеinrichtungen ein hohes Ansehen: Zwei Drittel aller MitarbeiterInnen sind stolz bei der Caritas zu arbeiten; dieser Anteil ist zu beiden Messzeitpunkten stabil. Die hohe Identifikation mit der Caritas zeigt sich auch darin, dass 2008 78 Prozent (trifft voll zu, trifft eher zu) aller MitarbeiterInnen wieder bei der Caritas zu arbeiten beginnen würden. 2004 lag dieser Wert bei 73 Prozent. Mehr als die Hälfte aller MitarbeiterInnen ist davon überzeugt, dass die Caritas für ihre MitarbeiterInnen sorgt, auch hier zeigt sich eine leichte Verbesserung von 2004 auf 2008 (2004: 52,2 Prozent; 2008: 55,3 Prozent).

Auch die Bezahlung der Caritas wird im Vergleich zu anderen Organisationen 2008 wesentlich gerechter eingestuft als 2004. 2008 stimmen 48,6 Prozent der Befragten (trifft voll zu, trifft eher zu) zu, das die Bezahlung gerecht ist, 2004 sind dies nur 34,2 Prozent.

In Bezug auf die Caritas als Arbeitgeberin hat sich nur die Beurteilung der Bezahlung im Vergleich zu anderen Organisationen signifikant besser verändert.

Da die allgemeinen Ergebnisse zur Caritas als Arbeitgeberin keinen Bezug zu den im Bereich Behinderteneinrichtungen festgelegten Maßnahmen haben, beschränkt sich die Auswertung auf die deskriptive Analyse.

5.4 Fazit

Der Bereich Behinderteneinrichtungen der Caritas Wien hat zur Bewertung der Wirksamkeit der aus der MitarbeiterInnenbefragung 2004 abgeleiteten und im Zeitraum 2004 bis 2008 durchgeführten Maßnahmen eine Evaluation vorgenommen. Diese wurde nach Abschluss der geplanten Interventionen zur Überprüfung der Zielerreichung, der Wirksamkeit und der Nachhaltigkeit durchgeführt. Neben der Kontrollfunktion durch diese Evaluation sollen aber aus den Ergebnissen Empfehlungen zur weiteren Vorgangsweise abgeleitet werden.

Fragestellungen der Evaluation:

- Inwieweit unterscheiden sich die wesentlichen Ergebnisse der Befragungen der MitarbeiterInnen der Jahre 2004 und 2008?
- Inwieweit tragen die gesetzten Maßnahmen zu einer signifikanten Veränderung bei den Befragungsergebnissen bei?

Kurzzusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen:

Insgesamt zeigt die Analyse der Ergebnisse in vielen Aspekten der Arbeitssituation der MitarbeiterInnen der Caritas Behinderteneinrichtungen in den Daten von 2008 leichte Verbesserungen bzw. eine Stabilisierung der Ergebnisse auf einem sehr hohen Niveau auf. Dazu zählen:

- Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit
- Zufriedenheit mit den Arbeitsplatzbedingungen
- Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen
- Zufriedenheit mit dem /der direkten Vorgesetzten
- Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team
- Zufriedenheit den Weiterbildungsmöglichkeiten
- Zufriedenheit mit der Caritas als Arbeitgeberin

Eine distantziertere Haltung als noch 2004 hingegen nehmen die MitarbeiterInnen zur Einrichtungsleitung und zur Bereichsleitung ein. Hier gilt es zu prüfen, ob dies eine Folge des Teamentwicklungsprozesses und eine Folge der verbesserten Beziehung zum/zur direkten Vorgesetzten ist, also Einrichtungsleitung und Bereichsleitung weniger präsent in den einzelnen Teams sein müssen, oder ob zusätzliche Kommunikationsstrukturen zwischen Einrichtungs- und Bereichsleitung und MitarbeiterInnen in den Teams aufgebaut werden müssen.

Die Zielerreichung aus dem Blickwinkel der MitarbeiterInnenbefragung:

- **Ziel - Verbesserung der Bedingungen am Arbeitsplatz**

Maßnahmen:

- Verstärkte Ausstattung mit pädagogischen und technischen Hilfsmitteln
- Umbau und Sanierung von bestehenden Einrichtungen
- Einführung des pädagogischen und des organisatorischen Handbuches

Grundsätzlich nehmen die MitarbeiterInnen die getätigten Sanierungen und Investitionen, sowie die bessere Ausstattung mit technischen und pädagogischen Hilfsmitteln wahr. Allerdings verringern diese Maßnahmen nicht das subjektive Gefühl der körperlichen Belastung durch die Betreuungstätigkeit – im Gegenteil ist sogar eine Steigerung dieser Wahrnehmung zu verzeichnen. Es ist daher davon auszugehen, dass die bessere Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln subjektiv nicht zur Erleichterung der körperlichen Belastung führt. Weiters wird die Ausstattung mit pädagogischem Material von den MitarbeiterInnen nicht wahrgenommen.

Auf jeden Fall scheint es auf Grund der Ergebnisse angezeigt, sich mit den Auswirkungen der besseren Ausstattung auf die MitarbeiterInnen nochmals auseinanderzusetzen.
In diesem Zusammenhang sollten auch Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung angedacht werden.

Es wird weites empfohlen, die KlientInnenstruktur im Verlauf der letzten Jahre zu untersuchen. Möglicherweise ergeben sich durch höheres Lebensalter oder schwerere Behinderungen der KlientInnen erhöhte pflegerische und dadurch körperliche Anforderungen. In diesem Zusammenhang könnte auch ein genauer Blick auf den Betreuungsschlüssel notwendig werden.

- **Ziel - Verbesserung der Zusammenarbeit und des Arbeitsklimas im Team**

Maßnahmen:

- regelmäßige Teamsupervisionen
- jährliche Klausur
- pädagogische Interventionen und Abläufe sind schriftlich formuliert
- Leitfädenentwicklung zu relevanten Themen

Das große Augenmerk, das in den letzten Jahren auf die Teamentwicklung gelegt worden ist, hat sehr positive Veränderungen in der Einschätzung des Klimas im eigenen Team bewirkt. Die Zusammenarbeit und das Klima im Team werden als äußerst zufriedenstellend empfunden. Interventionen wie eine regelmäßige Teamsupervision und eine jährliche Teamklausur haben zu dieser positiven Veränderung sicherlich stark beigetragen.
Es wird empfohlen, die durchgeführten Interventionen (Supervision, Klausur, Umsetzung des pädagogischen Handbuches usw.) im Rahmen des Regelbetriebes weiterzuführen.

Andererseits fällt auf, dass trotz Ausbau des Regelsystems und der Herausgabe neuer Richtlinien die Klarheit über Entscheidungsbefugnisse bei den MitarbeiterInnen nicht gestiegen ist und der Zeitdruck weiterhin als hoch eingeschätzt wird. Wenn die Werte zu Fragen der Arbeitsorganisation und Klarheit darüber auch auf hohem Niveau verbleiben, sollte überlegt werden, wie weit die neuen Richtlinien bereits implementiert sind, ob sie für MitarbeiterInnen verständlich sind und ob sie immer die praktische Arbeit unterstützen.

Die tendenziell schlechteren Werte für die übernächste Vorgesetztenhierarchieebene sollten durch mehr Präsenz bei den MitarbeiterInnen wieder verbessert werden.

- **Ziel – Verbesserung der Fachkompetenz der MitarbeiterInnen**

Maßnahme:

- Facheinschlägige Ausbildung der MitarbeiterInnen
- Definierte Rahmenbedingungen für die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen
- Durchführung des MitarbeiterInnengespräches

Die Aus- und Fortbildungsmaßnahmen im Bereich Behindertenarbeit haben in fachlichen Fragen zu mehr Sicherheit bei den MitarbeiterInnen geführt. So können sie nun besser mit sexualpädagogischen Fragestellungen umgehen, sind sich in ihrer Rolle und ihrem Aufgabenbereich sicherer geworden, nehmen weniger oft Probleme aus der tägliche Arbeit mit nach Hause.

Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass sich die MitarbeiterInnen im Umgang mit Aggressionen noch immer unsicher fühlen, deshalb wird ein Fortbildungsschwerpunkt zu diesem Thema empfohlen. Ergänzend sei erwähnt, dass die Ausbildungsstatistik zeigt, dass zwischen 2004 und 2008 ein deutlicher Wandel in der Ausbildungsstruktur der MitarbeiterInnen stattgefunden hat: 2004 verfügten 51,8 Prozent aller MitarbeiterInnen des Wohnbereiches und 47,4 Prozent der MitarbeiterInnen im Bereich Arbeit über eine fachlich einschlägige Ausbildung. 2008 ist dieser Anteil auf 68,1 Prozent im Wohnbereich und 61,3 Prozent im Bereich Arbeit gestiegen.

Natürlich sind gut ausgebildete MitarbeiterInnen auch gegenüber den Arbeitsbedingungen kritischer und am Arbeitsmarkt flexibler. Dies zeigt sich auch in den Befragungsergebnissen. 2008 stehen weniger Mitarbeiter einem Einrichtungswechsel interesselos gegenüber als noch 2004.

Aus diesem Blickwinkel empfehle ich, die Bindung an das Unternehmen durch positive Kontakte aus den höheren Hierarchieebenen, aber auch durch bessere Aufstiegsmöglichkeiten, die in beiden Befragungen von den MitarbeiterInnen schlecht wahrgenommen werden, zu erhöhen.

Empfehlungen zur Methodik:

Eine Schwierigkeit der Evaluation war, dass die Maßnahmen nur unzureichend abgebildet waren. Es empfiehlt sich daher bei einer neuerlichen Befragung/Evaluation, den Fragebogen dahingehend zu überprüfen.

6 Literaturverzeichnis

6.1 Bibliographie

Abraham, Martin; Büschges, Günter, 2004: Einführung in die Organisationssoziologie. 3. Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Argyris, Chris; A. Schön, Donald, 2006: Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. 3. Auflage, Reutlingen: Klett-Cotta

Atteslander, Peter, 2000: Methoden der empirischen Sozialforschung. 9. Auflage, Berlin: Walter de Gruyter

Bernath, Karin, 2000 (Hrsg.): Qualitätsmanagement – vom Unterschied zwischen Sportwagen und sozialen Dienstleistungen. 1.Auflage, Luzern: SZH/SPC

Beywl, Wolfgang, 1987: Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie. Frankfurt am Main: Peter Lang

Borg, Ingwer, 2003: Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. 3. Auflage, Göttingen: Hogrefe

Bortz, Jürgen; Döring, Nicola, 2006: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage, Heidelberg: Springer Medizin

Brack, Ruth, 1995: Qualitätssicherung in der Sozialarbeit. In Badelt, Christoph (Hg.): Qualitätssicherung in Sozialen Diensten. Tagungsband. 1. Auflage, Krems: Wissenschaftliche Landesakademie für Niederösterreich, 5-39

Bungard, Walter, 1997: Mitarbeiterbefragung als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements. In: Bungard, Walter; Jöns, I. (Hg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: Psychologie Verlagsunion

Bungard, Walter; Müller, Karsten; Niethammer, Cathrin, 2007: Mitarbeiterbefragung – was dann…?. MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten. Heidelberg: Springer Medizin

Büschges, Günter, 2004: Einführung in die Organisationssoziologie. 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Carbon, Martin T.; Preyer, Harald R., 2007: $E=m.k^2$. Where Dedication Counts. 2. Auflage, Berlin: Eucusa

Caritas Behinderteneinrichtungen, 2007: Pädagogisches Handbuch. Wien: Caritas der Erzdiözese Wien

Caritas Behinderteneinrichtungen, 2008: Organisatorisches Handbuch. Wien: Caritas der Erzdiözese Wien

Caritas Behinderteneinrichtungen, 2003: Arbeit mit SIN. Arbeitspapier Grundmodul für neue MitarbeiterInnen. Wien: Caritas der Erzdiözese Wien

Caritas Behinderteneinrichtungen, 2005: QAP-Reglement. Version II, Wien: Caritas der Erzdiözese Wien

Caritas Behinderteneinrichtungen, 2006: Leitbild der Behinderteneinrichtungen. 2. Auflage, Wien: Caritas der Erzdiözese Wien

Caritas Behinderteneinrichtungen, 2006: QAP-Reglement. Version III, Wien: Caritas der Erzdiözese Wien

Caritas Behinderteneinrichtungen, 2007: Behindert ist, wer behindert wird. Jahresbericht 2007. Caritas-Informationszeitschrift Nr. 255. Wien: Caritas der Erzdiözese Wien

Caritas Behinderteneinrichtungen, 2007: Broschüre Caritas Behinderteneinrichtungen. Wien: Caritas der Erzdiözese Wien

Caritas Behinderteneinrichtungen, 2007: QAP-Bericht 2007. Wien: Caritas der Erzdiözese Wien

Caritas Behinderteneinrichtungen, 2009: Caritas Behinderteneinrichtungen in Wien – Leistungsbeschreibung. 2. Auflage, Wien: Caritas der Erzdiözese Wien

Caritas Wien, 2000: Leitbild. Unterwegs zum Menschen. Wien: Caritas der Erzdiözese Wien

Chelimsky, Eleanor; Shadish, William R., 1997: Evaluation for the 21st century. A Handbook. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications

Das System moderner Gesellschaften, 5. Auflage, Weinheim: Juventa Verlag.

Diedrich, Martina, 2003: Einführung in die Evaluationsforschung. Arbeitseinheit Bildungsqualität und Evaluation. Frankfurt am Main: Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung

Duden, 2001: Duden – Das Fremdwörterbuch. Bd.5. 7.Auflage, Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG

EFQM, 2003: EFQM. Das Modell für Excellence. Version für öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen. Brüssel: European Foundation for Quality Management

Einhauer, Helene,1996: Einführung in das Qualitätsmanagement. Linz: Institut für Personal- und Organisationsentwicklung

Endruweit, Günter, 2004: Organisationssoziologie. 2. Auflage, Stuttgart: Lucius&Lucius

Endruweit, Günter; Trommsdorff, Gisela (Hg.), 2002: Wörterbuch der Soziologie. 2. Auflage, Stuttgart: Lucius&Lucius

Forster, Rudolf, 2004 (Hg.): Soziologie im Kontext von Behinderung. Theorie, Theorieansätze und singuläre Phänomene. 1. Auflage, Bad Heilbrunn/ OBB.: Julius Kinkhardt

Frey, Karl, 1997: Qualitätsmanagement – Systeme im Vergleich. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.), QS9 – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Düsseldorf: Vereinigte Verlagsanstalten, 12-42

Frey, Karl; Leopoldt, Bernhard; Mangold Roland, 2000: Qualitätsmanagement in NPO – QAP-Qualität als Prozess. Dornbirn: Frey Akademie

Frey, Karl; Leopoldt, Bernhard; Mangold Roland, 2000: Qualitätsmanagement in NPO – Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell). Dornbirn: Frey Akademie

Grieshaber, Uschi: 1997: QAP – mehr als eine Qualitätsplakette. Forum Sozialstation, 1997, Jg. 20, Heft 85, 12-17

Guaspari, John, 2000: Ich weiß es, wenn ich´s sehe. Eine kurze Geschichte über die Qualität. Wien, Frankfurt: Ueberreuter

Heiner, Maia (Hg.), 1998: Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen. München: Juventa

Hübener, Arend; Halberstadt, Rudolf, 1976: Erfolgskontrolle politischer Planung – Probleme und Ansätze in der Bundesrepublik Deutschland

Juran, Josef M., 1993: Der neue Juran. Qualität von Anfang an. Landsberg: Verlag Landsberg

Kamiske, Gerd F.; Bauer, Johannes, 1995: Qualitätsmanagement von A-Z: Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. 2. Auflage, München, Wien: Hanser

Kämmer, Karla; Hennecke, Matthias; Trapp, Friedrich; Bruns-Waigand, Wolfgang, 2001: Qualitätsverfahren im Überblick. Hannover: Vincentz

Korte, Hermann; Schäfers, Bernhard (Hg.), 2008: Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie. 7. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Kromrey, Helmut,1999: Fallstricke bei der Implementations- und Wirkungsforschung sowie methodische Alternativen. Ausführlicher Text zum Vortrag auf dem Europäischen Kongress für Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen am 3. September 1999. Berlin: Freie Universität Berlin Institut für Soziologie

Kühl, Stefan, 2000: Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt: Campus

Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas, 2005 (Hg.): Quantitative Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. 1. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH

Lamnek, Siegfried, 2005: Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4. Auflage, Weinheim: Beltz

Leopoldt, Bernhard; Steinmetz-Ehrt, Carmen, 1998: QAP Qualitätsanalyse-Instrument und Zertifizierung auf Basis des Europäischen Qualitätssystems E.F.Q.M. In: Blonski, Harald (Hg), Qualitätsmanagement in der Altenpflege. Hagen: Brigitte Kunz, 155-164

Link, Jürgen; Loer, Thomas; Neuendorff, Hartmut, 2003 (Hg.): „Normalität“ im Diskursnetz soziologischer Begriffe. 1. Auflage, Heidelberg: Synchron

Luhmann, Niklas 1997: Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. Parsons, Talcott, 2000.

Mangold, Roland, 2000: Die internationalen Q-Systeme: Ein Überblick. Dornbirn: Frey Akademie

Mangold, Roland, 2005: QAP – Qualität als Prozess. In der Anwendung als „EFQM-Branchenversion“. Dornbirn: Frey Akademie

Masing, Walter, 1999: Handbuch Qualitätsmanagement. 4. Auflage, München: Hanser

Matul, Christian; Scharitzer, Dieter, 1997: Qualität der Leistungen in NPOs. In: Badelt, Christoph (Hg.), Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 387-412

Max Weber, 1980: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. 5. Aufl.; Studienausgabe, Tübingen: J.C.B. Mohr.

Müller-Jentsch, Walther, 2003: Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt: Campus

Oess, Attila, 1991: Total Quality Management: die ganzheitliche Qualitätsstrategie. 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler

Preisendörfer, Peter, 2005: Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. 1. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Raidl, Monika E., 2001: Qualitätsmanagement in Theorie und Praxis. Eine Verbindung von Instrumenten der empirischen Sozialforschung und der Einsatz und Nutzen für die Praxis. Eine empirische Studie in einer süddeutschen Privatklinik. Mering: Hampp

Reese-Schäfer, Walter, 2005. Niklas Luhmann zur Einführung; 5. ergänzte Auflage, Hamburg: Junius Verlag GesmbH.

Rossi, Peter H.; Freeman, Howard E.; Hofmann, Gerhard, 1988: Programm Evaluation. Einführung in die Methoden angewandter Sozialforschung. Stuttgart: Enke

Rost, Detlef H. (Hg.), 2001: Handwörterbuch Pädagogische Psychologie. 2. Auflage, Weinheim: Beltz

Sahner, Heinz, 2005: Schließende Statistik. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler. 6. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Schäfers, Bernhard; Kopp, Johannes (Hg.), 2006: Grundbegriffe der Soziologie. 6. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Schermann, Norbert, 2001: Qualität managen. Excellence-Modelle für NPOs? In: Fasching, Reinhard; Lange, Reingard (Hg.), Sozial managen – Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern. Bern: Haupt, 197-212

Schmutte, Andre M., 1998: Total Quality Management im Krankenhaus. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Schneider, Wolfgang Ludwig, 2002. Grundlagen der soziologischen Theorie. Band 1. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GesmbH.

Schnell, Rainer; Hill, Paul; Esser, Elke, 1999: Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. Auflage, München: Oldenburg

Scholl, Armin, 1993: Die Befragung als Kommunikationssituation zur Reaktivität im Forschungsinterview. 1. Auflage, Opladen: Westdeutschland

Scholl, Armin, 2003: Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung. Konstanz: UVK (UTB)

Schulz, Wolfgang, 1998: Einführung in die Soziologie. 5. Auflage, Wien: Institut für Soziologie der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien

Schwarte, Norbert; Oberste-Ufer, Ralf, 1997: LEWO. Lebensqualität in Wohneinrichtungen für erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung. 1. Auflage, Marburg: Lebenshilfe

Scott, Richard William, 1986: Grundlagen der Organisationstheorie. 1. Auflage, Frankfurt am Main: Campus

Seghezzi, Hans Dieter, 1993: Konzepte, Strategien und Systeme qualitätsorientierter Unternehmen. Qualitätsstrategien. In: Seghezzi, Hans Dieter; Hansen, Jürgen R., Qualitätsstrategien. Anforderungen für die Zukunft. München: Hanser

Stieger, Andreas; Mangold, Roland, 2004: Die Qualitätsnorm ISO 9000ff. EFQM im Kontext anderer, international etablierter Q-Systeme. Dornbirn: Frey Akademie

Stockmann, Reinhard, 2000: Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: Leske und Budrich

Stockmann, Reinhard, 2006: Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. 1. Auflage, Münster: Waxmann

Thimm, Walter, 2005 (Hg.): Das Normalisierungsprinzip. Ein Lesebuch zu Geschichte und Gegenwart eines Reformkonzeptes. 1. Auflage, Marburg, Lebenshilfe

Thimm, Walter, 2006: Behinderung und Gesellschaft. Texte zur Entwicklung einer Soziologie der Behinderten (Materialien zur Soziologie der Behinderten Bd2). 1. Auflage, Heidelberg: Universitätsverlag Winter GmbH

Töpfer, Armin; Mehdorn, Hartmut, 1995: Total Quality Management: Anforderungen und Umsetzungen, 4. Auflage, Neuwied, Krieftel, Berlin: Lutherland

Zink, Klaus, 1995: Total Quality Management als integratives Managementkonzept. Das europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung. München: Hanser

6.2 Internetquellen

8 Facts zur Arbeit der Caritaswww.caritas.at/ueber-uns/zahlen-fakten/, Stand: 04.02.2009

About Caritas
www.caritas.org/about/Caritas_International.html, Stand: 04.02.2009

Buhren, Claus G.; Rolff, Hans-Günter, 1994: Qualitätsevaluation und Qualitätsindikatoren. Die Entwicklung begründeter Bewertungsurteile. In: Buchen, Herbert; Horster, Leonhard; Rolff, Hans-Günter (Hg.), Schulleitung und Schulentwicklung. Stuttgart: Raabe.
http://www.lg-nw.de/Infos/evaluationszyklus.htm, Stand: 21.02.2009

Bundes-Verfassungsgesetz (B-VG), BGBl. Nr. 1/1930 zuletzt geändert durch BGBl. Nr. 27/2007
www.ris.bka.gv.at, Stand: 04.03.2009

Burtscher, Klaudia; Hartel, Margit; Raml, Reinhard, WS 08/09: Statistik für SoziologInnen II. Übung 4. Nichtparametrische Testverfahren.
http://www.univie.ac.at/soziologie-statistik/soz/upl/stat2_ue4_nonparam.pdf, Stand: 17.02.2009

Cloodt, Thomas, 2001: Die neue Norm ISO 9000:2000.
http://www.cloodt.de/Dateien/PDF/2bneudin.pdf, Stand: 22.02.2009

EFQM.
http://www.deutsche-efqm.de/, Stand: 01.02.2009

Gemeinsam leben – Zeitschrift für integrative Erziehung, Jg.2, Heft 2.
http://bidok.uibk.ac.at/library/gl2-99-management.html, Stand: 22.01.2009

Gesetz über die Hilfe für Behinderte (Wiener Behindertengesetz – WBHG).
http://www.wien.gv.at/recht/landesrecht-wien/rechtsvorschriften/html/s0200000.htm,
Stand: 17.02.2009

Gesetz über die Regelung der Sozialhilfe (Wiener Sozialhilfegesetz – WSHG).
http://www.wien.gv.at/recht/landesrecht-wien/rechtsvorschriften/pdf/s0600000.pdf,
Stand: 17.02.2009
Johnson, Helmut, 1999: Qualitätsmanagement in der Betreuung behinderter Menschen.
Gemeinsam leben – Zeitschrift für integrative Erziehung, Jg.2, Heft 2.
http://bidok.uibk.ac.at/library/gl2-99-management.html, Stand: 06.03.2009

Forschungsfragen und Forschungsmethoden in der Organisationssoziologie, Hauptseminar WS 2002, Martin Abraham;Juliane Archatz
http://www.uni-leipzig.de/~agsoz/abraham/ma_muenchen/seminar_orgforsch_
muenchen_WS02_03_folien_einfuehrung_v8.pdf, Stand 21.02.2009

Haeberlin, Urs, 1985: Allgemeine Heilpädagogik. Bern, Stuttgart: Haupt. In: Huenermund, Holger, Ratgeber Behinderung. Kapitel 2.
http://behinderung.org/index.html, Stand: 14.02.2009

Kromrey, Helmut, 2001: Evaluation – Ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis. Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 2001, Jg. 24, Heft 2, 105-131.
http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a11_vielschichtiges_konzept.pdf, Stand: 05.06.2008

Langenscheidt, Fremdwörterbuch.
http://www.langenscheidt.de/fremdwb/, Stand: 12.02.2009

Langenscheidt Fremdwörterbuch Online Edition - Organisation
http://services.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html, Stand: 21.02.2009

Menschen mit Behinderungen
www.caritas-wien.at/hilfe-einrichtungen/menschen-mit-behinderung/, Stand: 04.02.2009

Meyer, Wolfgang, 2002: Sociological Theory and Evaluation Research. An Application and Usablility for Evaluating Sustainable Development. CEval Arbeitspapier 6. Saarbrücken: Centre for Evaluation (CEval).
http://www.ceval.de/de/downloads/workpaper/workpaper6.pdf, Stand: 29.07.2007

Meyer, Wolfgang, 2002: Was ist Evaluation? CEval Arbeitspapier 5. Saarbrücken: Centre for Evaluation (CEval).
http://www.ceval.de/de/downloads/workpaper/workpaper5.pdf, Stand: 23.06.2007

Niederösterreichisches Sozialhilfegesetz (NÖ SHG), LGBl 9200 zuletzt geändert durch LGBl 9200-4 4.
http://www.ris.bka.gv.at/lr-niederoesterreich/, Stand: 01.02.2009

Niederösterreichische Wohn- und Tagesbetreuungsverordnung.
http://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/LrNo/LRNI_2006030/LRNI_2006030.rtf, 22.02.2009

Normenreihe DIN EN ISO 9000ff.
http://www.iso.org, Stand: 04.03.2009

Organisation – Organisation in der Betriebswirtschaftslehre
http://de.wikipedia.org/wiki/Organisation, Stand: 21.02.2009

SPSS – Anwendungen
www.wu-wien.ac.at/marketing/spss/spsswww15.html, Stand: 02.02.2009

Stockmann, Reinhard, 2004: Was ist eine gute Evaluation? Ceval Arbeitspapier 9. Saarbrücken: Centrum für Evaluation (CEval),
http://www.ceval.de/de/downloads/workpaper/workpaper9.pdf, Stand: 07.07.2007

Stockmann, Reinhard, 2002: Qualitätsmanagement und Evaluation – Konkurrierende oder sich ergänzende Konzepte? Ceval Arbeitspapier 3. Saarbrücken: Centrum für Evaluation (CEval).
http://www.ceval.de/de/downloads/workpaper/workpaper3.pdf, Stand: 03.07.2007

Stockmann, Reinhard, 2002: Evaluation als integriertes Lehr- und Forschungsprogramm. Ceval Arbeitspapier 1. Saarbrücken: Centrum für Evaluation (CEval).
http://www.ceval.de/de/downloads/workpaper/workpaper1.pdf, Stand: 23.06.2007

Stockmann, Reinhard; Schäffer, Erik, 2002: Konzept zur Evaluation von E-Learning Angeboten im Rahmen von VISU (Virtuelle Saar-Universität). CEval Arbeitspapier 4. Saarbrücken: Centrum für Evaluation (CEval).
http://www.ceval.de/de/downloads/workpaper/workpaper4.pdf, Stand: 17.08.2007

Schwabl, Thomas, 2002: Power Point Präsentation. Mitarbeiterbefragungen „Wissen was bewegt“. Das Ohr an der Basis.
http://www.marketagent.com/webfiles/pdf/Mitarbeiterbefragungen.pdf, Stand: 11.02.2009

7 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Hauptdimensionen der formalen Organisationsstruktur 26
Tabelle 2: Die Finanzierung der Einrichtungen in Wien 2008 44
Tabelle 3: Die Finanzierung der Einrichtungen in Niederösterreich 2008 45
Tabelle 4: Die Regionen der Caritas Behinderteneinrichtungen der ED Wien 53
Tabelle 5: Alter der KlientInnen nach Betreuungsformen in Prozent (Stand 31.12.2008) 58
Tabelle 6: Die Pflegestufen der KlientInnen nach Betreuungsformen in Prozent (Stand 31.12.2008) 58
Tabelle 7: Die Anzahl der KlientInnen der Angebote der Beruflichen Qualifikation 2008 59
Tabelle 8: Die QAP-Statistik 67
Tabelle 9: Die Grundsätze des Qualitätsmanagements 79
Tabelle 10: Die Maßnahme 1 - Zielsetzung und Messgrößen 100
Tabelle 11: Die Maßnahme 2 - Zielsetzung und Messgrößen 101
Tabelle 12: Die Maßnahme 3 - Zielsetzung und Messgrößen 102
Tabelle 13: Anteil der zurückgesendeten Fragebögen pro Region im Vergleich 2004 und 2008 (Rücklaufquote) 108
Tabelle 14: Vergleich der Geschlechterverteilung 2004 und 2008 109
Tabelle 15: Dauer des Dienstverhältnisses 2004 und 2008 111
Tabelle 16: Vergleich der Verteilung nach Tätigkeitsbereichen 2004 und 2008 112
Tabelle 17: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit im Vergleich 116
Tabelle 18: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit den Arbeitsplatzbedingungen im Vergleich 118
Tabelle 19: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen im Vergleich 119
Tabelle 20: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzten im Vergleich 121
Tabelle 21: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Einrichtungsleitung im Vergleich 124
Tabelle 22: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Leitung des Bereiches im Vergleich 125

Tabelle 23: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team im Vergleich 126
Tabelle 24: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit den persönliche Entwicklungsmöglichkeiten im Team im Vergleich – rotierte Matrix 129
Tabelle 25: Das Ergebnis der Faktorenanalyse für das Konstrukt Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten im Vergleich 130
Tabelle 26: Das Ergebnis der Faktorenanalysen für das Konstrukt Zufriedenheit mit der Caritas als Arbeitgeberin im Vergleich 132
Tabelle 27: Die Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit zu beiden Erhebungszeitpunkten 144
Tabelle 28: Die Zufriedenheit mit den Arbeitsplatzbedingungen zu beiden Erhebungszeitpunkten 147
Tabelle 29: Die Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen zu beiden Erhebungszeitpunkten 151
Tabelle 30: Die Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzten zu beiden Erhebungszeitpunkten 155
Tabelle 31: Die Zufriedenheit mit der Kommunikation mit der Einrichtungsleitung zu beiden Erhebungszeitpunkten 159
Tabelle 32: Die Zufriedenheit mit der Kommunikation mit der Leitung des Bereiches zu beiden Erhebungszeitpunkten 162
Tabelle 33: Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team zu beiden Erhebungszeitpunkten 164
Tabelle 34: Die Zufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten zu beiden Erhebungszeitpunkten 168
Tabelle 35: Die Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten zu beiden Erhebungszeitpunkten 171
Tabelle 36: Die Zufriedenheit mit der Caritas als Arbeitgeberin zu beiden Erhebungszeitpunkten 174

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Kernelemente von Organisationen 29
Abbildung 2: Die Organisationsvariablen und die Organisationsumwelt..... 31
Abbildung 3: Das Diözesangebiet der Erzdiözese Wien 34
Abbildung 4: Das Organigramm der Caritas der Erzdiözese Wien 36
Abbildung 5: Der Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation 51
Abbildung 6: Organigramm des Bereiches Behinderteneinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien 52
Abbildung 7: Die Hierarchie der Verfahrensrichtlinien..... 55
Abbildung 8: Die KlientInnen nach Angeboten in Prozent..... 57
Abbildung 9: Der QAP-Kreislauf 64
Abbildung 10: Die Qualitätsdimensionen nach Donabedian 71
Abbildung 11: Die Aufgaben des Qualitätsmanagements..... 74
Abbildung 12: Das Prozessmodell des Qualitätsmanagements aus der ISO 9001 ... 81
Abbildung 13: Die Beurteilungskriterien des EFQM-Systems 85
Abbildung 14: Die Haupttypen von MitarbeiterInnenbefragungen..... 95
Abbildung 15: Vergleich der Geschlechterverteilung 2004 und 2008 109
Abbildung 16: Dauer des Dienstverhältnisses 2004 und 2008..... 110
Abbildung 17: Vergleich der Verteilung nach Tätigkeitsbereichen 2004 und 2008.. 112
Abbildung 18: Die Zufriedenheit mit der persönlichen Tätigkeit und den Arbeitsplatzbedingungen 2004 und 2008 im Vergleich..... 143
Abbildung 19: Die Zufriedenheit mit der Arbeit mit den KlientInnen 2004 und 2008 im Vergleich 150
Abbildung 20: Die Zufriedenheit mit dem/der direkten Vorgesetzen 2004 und 2008 im Vergleich 154
Abbildung 21: Die Zufriedenheit mit der Leitung der Einrichtungen 2004 und 2008 im Vergleich 158
Abbildung 22: Die Zufriedenheit mit der Leitung des Bereiches 2004 und 2008 im Vergleich 161
Abbildung 23: Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima im Team 2004 und 2008 im Vergleich 164
Abbildung 24: Die Zufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten 2004 und 2008 im Vergleich 167

Abbildung 25: Die Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten 2004 und 2008 im Vergleich..... 170
Abbildung 26: Die Zufriedenheit mit der Caritas als Arbeitgeberin 2004 und 2008 im Vergleich 173

9 Digitaler-Anhang

Die beigelegte CD-ROM entält folgenden Daten:

- Fragebögen der Befragungen 2004 und 2008
- SPSS Datensätze der Befragungen 2004 und 2008
- Begleitschreiben zur Befragung 2008

Lebenslauf

Angaben zur Person

Name	Sonja Weiklstorfer, MAS
Adresse	Schlickgasse 5/6 1090 Wien
Staatsangehörigkeit	Österreich
Geburtsdatum	21. November 1963

Wichtigste Arbeitserfahrungen

seit 1999	
Funktion	Bereichsleitung Behinderteneinrichtungen
Arbeitgeber/Dienststelle	Caritas der Erzdiözese Wien Gem. Ges.m.bH Albrechtskreithgasse 19 -21, 1160 Wien
1994 bis 1999	
Funktion	Pädagogische Leitung
Arbeitgeber/Dienststelle	Haus der Barmherzigkeit, KH für chronisch kranke Menschen Vinzenzgasse 2-6, 1180 Wien
1990 bis 1993	
Funktion	Behindertenbetreuerin im Wohnbereich
Arbeitgeber/Dienststelle	Gemeinde Wien Förderpflegeheim PKH Baumgartnerhöhe 1, 1140 Wien Lebenshilfe Wien, Schönbrunnerstr. 179, 1120 Wien
1983 bis 1989	
	diverse freiberufliche Tätigkeiten und Auslandsaufenthalte

Berufs- und Schulbildung

seit 2002	
Bildungseinrichtung/Zweig	Diplomstudium Soziologie Universität Wien, Dr. Karl –Lueger-Ring1, 1010 Wien
1997 bis 1999	
Bildungseinrichtung/Zweig	Universitätslehrgang Sozialmanagement Universität Linz, Altenbergerstraße 69, 4040 Linz, Abschluss MAS
1989 bis 1994	
Bildungseinrichtung/Zweig	Teilstudium Diplomstudium Pädagogik/SOHP Universität Wien, Dr. Karl –Lueger-Ring1, 1010 Wien
1974 bis 1982	
Bildungseinrichtung/Zweig	Bundesrealgymnasium Maderspergerstr. 22, 4020 Linz, Matura
1970 bis 1974	
Bildungseinrichtung/Zweig	Volksschule Doppl, Haidfeldstr. 29, 4060 Leonding