Arbeitszufriedenheit als Ressource

Autor(en): **Longoni, Paul / Küng, Marianne / Weder, Jeanette**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **SuchtMagazin**

Band (Jahr): **26 (2000)**

Heft 3

PDF erstellt am: **22.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-800512

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Arbeitszufriedenheit als Ressource

Zufriedene Mitarbeiterschaft – gutes Klima in der Institution – zufriedene KlientInnen: Überzeugt von dieser Wirkungskette führte das Schul- und Wohnzentrum Schachen eine MitarbeiterInnen-Befragung durch, auf deren Resultaten die weitere Entwicklung aufgebaut werden kann.

* PAUL LONGONI, MARIANNE KÜNG, JEANETTE WEDER

DAS SCHUL- UND WOHNZENTRUM SCHACHEN – LUZERN

Das Schul- und Wohnzentrum (SWZ) ehemals Luzerner Jugendheim Schachen, welches sich am Projekt *Fil rouge* beteiligt; ist ein Sonderschulzentrum für normal begabte und leicht lernbehinderte Jungen und Mädchen, die aufgrund ihrer Verhaltensschwierigkeiten einer gezielten pädagogischen und schulischen Unterstützung bedürfen.

Die Sonderschule bietet Platz für SchülerInnen und führt fünf Klassen über alle Schulstufen, wobei die Klassen z.T. alters- und schulstufenübergreifend zusammengesetzt sind. Die Kinder und Jugendlichen können aufgrund der kleinen Klassengrössen (max. 8 SchülerInnen) und den heilpädagogisch ausgebildeten Lehrkräften individuell gefördert werden. Von der Wohngruppe Maihof aus besteht zudem die Möglichkeit, weiterführende Schulen (Handelsschule, Berufswahlklasse, 10. Schuljahr, usw.) zu besuchen.

Das Internat führt eine Wohngruppe für Mädchen und weibliche Jugendliche mit 8 Plätzen, 3 Wohngruppen für Jungen und männliche Jugendliche mit je 8 Plätzen sowie eine Tagesinternatsgruppe mit 8 Plätzen. Die BewohnerInnen der Wohngruppen gehören allen Altersstufen an (6 bis 16 Jahre). Die Gruppen sind in den Ferien und an den meisten Wochenenden geschlossen. Neben den Wochenenden, an denen spezielle Veranstaltungen stattfinden, bieten das Zentrum bei Bedarf eine reduzierte, speziell auf die Bedürfnisse der Eltern zugeschnittene Betreuung an einigen zusätzlichen Wochenenden an. Die Aussenwohngruppe in Luzern bietet 7 Plätze und einen Notfallplatz für schulentlassene Jugendliche an.

Die rund 42 Stellen (SozialpädagogInnen, LehrerInnen, Diverses anderes Fachpersonal, Verwaltungspersonal und Hausdienstpersonal) teilen sich zur Zeit ca. 60 MitarbeiterInnen.

Die vor etwas mehr als zwei Jahren begonnene konzeptionelle Neuorientierung des Schul- und Wohnzentrums durch die Einführung und prozesshafte Umsetzung des lösungs- und ressourcenorientierten Ansatzes war zum einen der Anlass für eine Umfrage bei den MitarbeiterInnen über ihre Arbeitszufriedenheit. Bei einer lösungs- und ressourcenorientierten Arbeitsweise liegt die Überzeugung zu Grunde, dass die Ressourcen bei Kindern und Jugendlichen, ihren Herkunftsfamilien, den MitarbeiterInnen, den vermittelnden Amts- und Beratungstellen und allen an der Entwicklung einer Organisation Beteiligten vorhanden und entwickelbar sind. Menschen sind in der Lage, die für ihren Lebensweg richtigen Lösungen zu finden und in dieser Suche unterstützt werden zu können.

* Paul Longoni, Leiter des Schul- und Wohnzentrums Schachen, 6105 Schachen, Tel. 041/497.25.55, Fax 041/497.13.55, e-mail: leitung.schachen@tic.ch; Marianne Küng, Psychologin, Rest. Roter Ochsen, Rathausplatz 9, 8260 Stein am Rhein, Tel. 079/443.43.02; Jeannette Weder, Psychologin, Burgstrasse 79, 9000 St. Gallen, Tel./Fax 071/278.78.53, e-mail: jeannewed@bluewin.ch

Zum anderen gab die von einem Bereichsleiter (Wohnbereich) konzipierte Diplomarbeit im Rahmen einer Weiterbildung den Anstoss für eine Umfrage zur Arbeitszufriedenheit.

Ziele und Methodik der Umfrage

Aus Gründen der Fachkompetenz, Neutralität sowie des erheblichen Zeitaufwandes, mit dem eine seriöse und aussagekräftige Erhebung verbunden ist, wurden zwei Arbeits- und Organisationspsychologinnen (A&O) mit der Befragung beauftragt. In Zusammenarbeit mit dem Internatsleiter wurde der thematische und zeitliche Rahmen sowie der Entscheid, die Mitarbeiterbefragung aufgrund qualitativer Interviews durchzuführen, festgelegt. Die detaillierte Konzeption des Interview-Leitfadens wurde unter Beachtung von arbeitspsychologischen, lösungs- und ressourcenorientierten Grundsätzen durch die beiden A&O-Psychologinnen ausgearbeitet.

Mit der Befragung sollten folgende Ziele erreicht werden:

- Standortbestimmung der Arbeitssituation
- Erkennen von Verbesserungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Entwickeln eines Führungs- und Messinstruments
- Erarbeitung eines aussagekräftigen und sinnvollen Beitrages zum praktischen Teil der Diplomarbeit des Internatsleiters

Das konkrete Vorgehen

Innerhalb von fünf Tagen wurden sämtliche MitarbeiterInnen, inklusive Zentrumleitung, während einer Stunde zu folgenden Themen befragt:

- Aufgabenbereich
- Teamarbeit
- Zusammenarb. mit andern Bereichen
- Partizipation, Miteinbindung
- Führung, Leitung
- Identifikation
- Leitbild

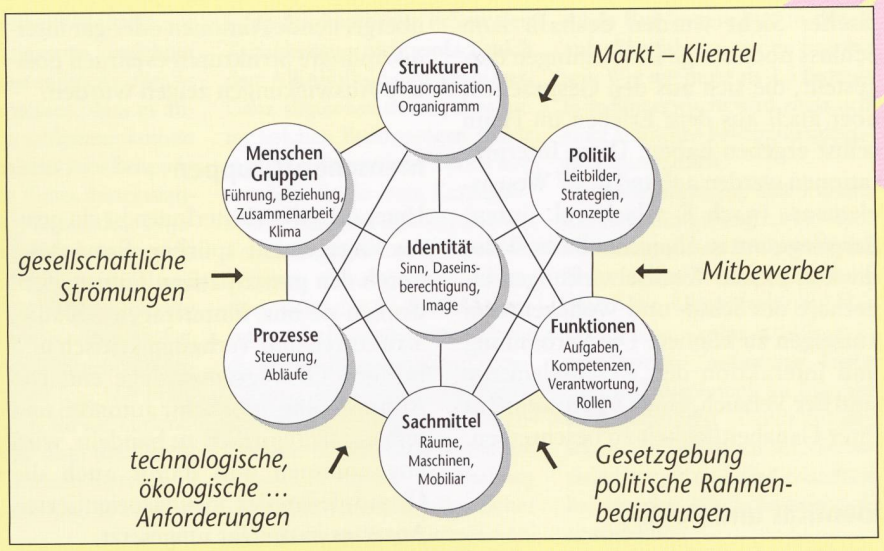

Abb: Die 7 Wesenselemente nach Friedrich Glasl

Konzepte zur Arbeitszufriedenheit bestimmten die Auswahl der Themen, während der Aufbau des Interviews nach lösungs- und ressourcenorientierten Grundsätzen konzipiert wurde. So stellte sich im ersten Teil zu jedem Thema die Frage nach dem was gut aber auch nach dem was nicht optimal läuft. Im weiteren Verlauf wurden persönliche sowie organisationsbezogene Überlegungen zu Veränderungsmöglichkeiten befragt. Zum Schluss jedes Themenbereichs waren die Interviewten aufgefordert, eine quantitative Einschätzung (Skala 1-10) ihrer Zufriedenheit abzugeben. Zusätzlich erhielten alle MitarbeiterInnen ein Blatt für weitere Bemerkungen und Anliegen, die sie im Rahmen des Interviews nicht anbringen konnten oder wollten. Die Rücksendefrist dieses Zusatzblatts an die A&O-Psychologinnen war ca. 10 Tage später.
Um eine möglichst grosse Offenheit und Ehrlichkeit der Befragten zu gewährleisten, wurde die Umfrage anonym durchgeführt. Lediglich die Bereichszugehörigkeit der Befragten wurde notiert, damit mögliche Ansatzpunkte für Veränderungen und Verbesserungen besser lokalisiert und dementsprechend in die bereichsspezifischen Berichte integriert werden konnten.

Die Auswertung

Für die Auswertung wurden die Antworten und Aussagen der Befragten zuerst wörtlich abgeschrieben und nach Bereichen (Leitung/Sekretariat, Hausdienst, Internat, Schule, sozial-/psychologischer Dienst, Wohngemeinschaft Maihof) geordnet. In der Folge wurden gleiche oder ähnliche Aussagen ohne Gewichtung in Form eines Gesamtberichts sowie je einer bereichsspezifischen Auswertung zusammengefasst und ein Führungsprofil für die LeiterInnen jeweils im betreffenden bereichsspezifischen Bericht erstellt. Schlussendlich erfolgte eine Darstellung der quantitativen Einschätzung pro Bereich, auch im Vergleich mit den Gesamtresultaten.

Resultate

Die Gesamtauswertung wurde allen Interviewten durch die beiden A&O-Psychologinnen präsentiert. Zudem erhielt jedeR BereichsleiterIn einen detaillierten und bereichspezifischen Bericht, der den Betroffenen bei der Erarbeitung von Veränderungsmassnahmen mögliche Ansatzpunkte aufzeigen soll. Die wichtigsten, für das ganze Heim gültigen Ergebnisse sollen an dieser Stelle kurz genannt werden:

- Die Arbeitszufriedenheit im Schul- und Wohnzentrum Schachen ist überdurchschnittlich hoch. Konkret bedeutet dies, dass in der Skalenbewertung zu allen Themen die Zufriedenheit im oberen Drittel, zwischen 6 und 10, beurteilt wurde. Dort wo eine gewisse Unzufriedenheit besteht ist sie konstruktiv, das heisst, die Betroffenen sind bereit, aktiv etwas zu verändern.
- Die Zusammenarbeit im Team sowie die Führung und Leitung wurden als sehr zufriedenstellend bewertet.
- Erfreulich ist auch die hohe Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Schul- und Wohnzentrum Schachen (96 %).
- Eindeutiger Handlungs- und Verbesserungsbedarf besteht in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. In diesem Zusammenhang taucht immer wieder das Bedürfnis nach mehr Kommunikation und Transparenz sowie vermehrten gemeinsamen Aktivitäten auf.
- Ein weiteres Bedürfnis von allgemeinem Interesse ist der Bedarf nach interner aber auch externer fachspezifischer Aus- und Weiterbildung, um die Arbeit mit den Jugendlichen zu optimieren.

Ein Präventionsprojekt der H F S Zentralschweiz im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit

fil rouge

Das Projekt «*Fil rouge* – Suchtprävention in Kinder- und Jugendheimen» läuft von 1998 bis ins Jahr 2001. Während dieser Zeit wird im SuchtMagazin regelmässig über den Stand des Projektes berichtet. Bisweilen wird auf den *Fil rouge*-Seiten auch ein Fachartikel zu dieser Thematik platziert oder es wird ein thematisch ähnlich gelagertes Projekt vorgestellt.

Beraterische Reflexionen und Interpretationen

Die Umfrage hat gezeigt, wie gross die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation der MitarbeiterInnen an ihrem Arbeitsplatz und mit ihren Aufgaben ist. Die erfreulichen Resultate sind einerseits eine Bestätigung dafür, dass der vor zwei Jahren eingeschlagene Weg Früchte trägt. Andererseits sollen sie aber auch Ansporn sein, diesen Weg weiter zu verfolgen und wo nötig Verbesserungen anzustreben. Aus berate-

rischer Sicht werden deshalb zum Schluss noch einige Überlegungen dargestellt, die sich aus den Gesprächen, aber auch aus dem Erleben im Heim selbst ergeben haben. Diese Interpretationen werden anhand der 7 Wesenselemente (nach F. Glasl, vgl. unten) dargelegt, um in überschaubarer Weise die komplexen Wechselwirkungen innerhalb des Schul- und Wohnzentrum aufzeigen zu können. Die Verbindung und Interaktion der Wesenselemente sind der Versuch, eine Organisation in ihrer Ganzheitlichkeit zu beschreiben.

Identität und Politik

Mit dem lösungs- und ressourcenorientierten Arbeits- und Auftragsverständnis, welches im Leitbild des Heims verankert ist, identifizieren sich die MitarbeiterInnen in hohem Mass. Es ist ihnen wichtig, diese Grundsätze in der täglichen Arbeit möglichst umzusetzen und sie für die Kinder und Jugendlichen wie auch im Team erfahrbar zu machen. Dieser innere Zusammenhalt und die Überzeugung, auf einem guten Weg zu sein, steht noch eher gegensätzlich zum Image, das das Schul- und Wohnzentrum Schachen in der Öffentlichkeit zu haben scheint. In diesem Zusammenhang kommt das Verlangen nach vermehrter Öffentlichkeitsarbeit und konstruktiver Zusammenarbeit mit Kanton und Ämtern zum Ausdruck. Die Bereitschaft, sich für eine intensiverer Kontaktpflege zu engagieren, war denn auch bei einigen MitarbeiterInnen spürbar. Ein auf den ersten Blick erkennbarer Schritt in diese Richtung ist sicher der Auftritt mit der professionell und überzeugend gestalteten Informationsmappe und auch Veranstaltungen wie «Tag der offenen Tür».

Struktur

Strukturell befindet sich das Zentrum in einer Umbruchphase. Solche Veränderungen bergen stets Unsicherheiten in sich. Die noch relativ junge, flache Hierarchie verursacht im Umgang mit Verantwortung und Zuständigkeiten natürlicherweise Unklarheiten. Ebenfalls mißverständlich scheint die Art der Zusammenarbeit mit der dezentralen Wohngemeinschaft Maihof. Um die Zusammenarbeit unter den verschiedenen Bereichen zu verbessern, wäre zu prüfen, ob vermehrte bereichsübergreifende Aktionen oder gar interdisziplinäre Strukturen eventuell positive Auswirkungen zeigen würden.

Menschen/Gruppen

Unter den MitarbeiterInnen ist ein grosses Engagement spürbar. Ermächtigt durch den partizipativen Führungsstil denken sie mit, hinterfragen Abläufe, Strukturen und Verhalten kritisch und bringen Lösungsvorschläge ein. Die Aufforderung, möglichst autonom und selbstverantwortlich zu handeln, wird angenommen und damit auch die Grundpfeiler des lösungsorientierten Ansatzes in die Tat umgesetzt.

Funktionen und Prozesse

In der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit ist die Fähigkeit zur Selbstorganisation besonders erkennbar. Die Rollen werden situationsbedingt flexibel angepasst und damit ein grösstenteils reibungsloser Ablauf gewährleistet. Einzig in gewissen Berufsgruppen ist eine Art Macht- und Statuskonflikt spürbar, der sich in unterschwelliger Unzufriedenheit zeigt. Eine bedeutende Rolle spielt in diesem Zusammenhang wohl auch die Umstellung auf eine flache Hierarchie, die gewisse Unklarheiten in Bezug auf Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einer Funktion hinterlässt. Davon betroffen sind zwangsläufig auch Entscheidungsprozesse, die eine Transparenz in Sachen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung voraussetzen würden. Die institutionalisierte gemeinsame Weiterbildung bietet eine ideale Plattform, um solche Ungereimtheiten zu diskutieren und nach positiven Veränderungen zu suchen. Denn auch die Bereitschaft und das Interesse der MitarbeiterInnen, sich weiterzubilden und zu lernen, ist vorhanden und an diesen Veranstaltungen spürbar.

Sachmittel

Das Zentrum liegt an bevorzugter Lage, was von vielen MitarbeiterInnen sehr geschätzt wird. Trotzdem scheint die Erneuerung der Infrastruktur ein vordringlicher Wunsch von mehr als drei Vierteln aller MitarbeiterInnen zu sein. Mögliche Veränderungen sind allerdings zu einem grossen Teil von kantonalen Rahmenbedingungen, Entscheiden und Finanzmitteln abhängig.

Schlussfolgerung

Die Betrachtungsweise einer Organisation nach F. Glasl macht die Wechselwirkungen und Überschneidungen der verschiedenen Elementen deutlich, die selbstverständlich auch Konsequenzen für geplante Veränderungen haben. In Entwicklungsprozessen ist es daher wichtig, Veränderungen innerhalb eines Elements nicht isoliert zu betrachten, sondern sich auch der möglichen Auswirkungen auf andere Elemente bewusst zu sein.

Weiteres Vorgehen

Aufgrund der vertieften Analyse der Mitarbeiterbefragung gilt es nun, zusammen mit den MitarbeiterInnen aktiv Entwicklungs- resp. Veränderungsprozesse zu gestalten. Die Zentrumleitung sieht vor, einige, der aus der Umfrage hervorgegangen Kritiken und Unzufriedenheiten anlässlich der nächsten gemeinsamen Weiterbildung aufzugreifen. Im Vorfeld läuft die aktive Auseinandersetzung innerhalb der Bereiche, voraus bereits spezifische Veränderungsmassnahmen initiiert und umgesetzt werden. Wichtig in diesem Prozess zu erwähnen bleibt, dass die Wahl der zu bearbeitenden Themen durch die MitarbeiterInnen getroffen wird. Ein solches Vorgehen bindet die Motivation der MitarbeiterInnen, fördert die Identifikation und begünstigt die erfolgreiche Umsetzung von Massnahmen – ganz im Sinne von lösungs- und ressourcenorientiertem Handeln, das Betroffene zu Beteiligten macht. ■

Literatur

- **Baumgartner, I.; Häfele W.; Schwarz M.; Sohm K. (1996):** OE-Prozesse: die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung (4. Aufl.). Bern: Paul Haupt
- **Borg, I. (1995):** Mitarbeiterbefragungen – Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie/Hogrefe
- **Bungard, W. (1998):** Mitarbeiterbefragung als Instrument des Change Managements; Vortrag an der Tagung der SGAOP (Schweiz. Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie) in Zürich
- **Glasl, F.; Lievegoed, B. (1996).** Dynamische Unternehmensentwicklung: Wie Pionierbetriebe zu schlanken Unternehmen werden (2. Aufl.). Bern: Paul Haupt
- **Schuler, H. (1993):** Lehrbuch Organisationspsychologie (2. Aufl.). Bern: H. Huber