

**Ein Handlungskonzept zur Optimierung von  
Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen.  
Ansätze aus der Selbstevaluation.**

Inaugural-Dissertation  
zur  
Erlangung des Doktorgrades  
der Humanwissenschaftlichen Fakultät  
der Universität zu Köln  
nach der Promotionsordnung vom 18.07.2001

vorgelegt von

**Diplom Soziologin  
Susanne Brötz  
geboren in  
Limburg an der Lahn**

**Mai 2008**

Erste Gutachterin:  
Frau Prof. Dr. Dr. Mathilde Niehaus, Universität zu Köln

Zweiter Gutachter:  
Herr Prof. Dr. Peter Rödler, Universität Koblenz-Landau

Tag der mündlichen Prüfung:  
24.11.2008

# INHALT

VORWORT.....	8
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>11</b>
1.1 Problemstellung und Erkenntnisinteresse.....	11
1.2 Fragestellung und Aufbau der Arbeit.....	15
<b>2 STRUKTURELLE ASPEKTE DER INTEGRATIONSUNTERNEHMEN .....</b>	<b>18</b>
2.1 Integrationsunternehmen und ihre Standortbestimmung .....	19
2.1.1 Herkunft und Entstehung von Integrationsunternehmen .....	19
2.1.2 Definition auf der Gesetzesgrundlage .....	20
2.1.3 Integrationsunternehmen und ihre Aufgaben .....	22
2.1.3.1 Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen.....	23
2.1.3.2 Arbeitsbegleitende Betreuung .....	23
2.1.3.3 Qualifizierung und Weiterbildung .....	24
2.1.3.4 Vermittlung .....	25
2.2 Betrachtungsebenen der Integrationsunternehmen .....	26
2.2.1 Die Organisation.....	26
2.2.2 Die Mitarbeiter .....	28
2.3 Ausgewählte Charakteristika von Integrationsunternehmen.....	31
2.3.1 Integrationsunternehmen im Feld des Non-Profits .....	31
2.3.2 Integrationsunternehmen und ihr Leitbild .....	34
2.3.3 Integrationsunternehmen und ihre Organisationskultur .....	35
2.4 Fazit: Organisatorische und personelle Rahmenbedingungen von Integrationsunternehmen .....	37
<b>3 DEFINITORISCHE UND KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN VON ARBEIT UND MITARBEITERZUFRIEDENHEIT IM QUALITÄTSZUSAMMENHANG .....</b>	<b>42</b>
3.1 Arbeit und Qualität – Abriss einer Entwicklung .....	44
3.1.1 Definitionen von Arbeit .....	47
3.1.2 Bedeutung von Arbeit im Qualitätszusammenhang .....	50

3.2	Zum Begriffsverständnis der Mitarbeiterzufriedenheit. . . . .	52
3.2.1	Definitionsweisen der Mitarbeiterzufriedenheit. . . . .	53
3.2.1.1	Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen der Psychologie . . . . .	55
3.2.1.2	Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen der Arbeitswissenschaft . . . . .	56
3.2.2	Formen und Abgrenzung der Mitarbeiterzufriedenheit . . . . .	57
3.2.3	Mitarbeiterzufriedenheit als soziale Interaktion. . . . .	62
3.3	Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit . . . . .	64
3.3.1	Mitarbeiterbefragungen. . . . .	64
3.3.2	Ausgewählte Instrumente zur Erfassung von Mitarbeiterzufriedenheit . . . . .	67
3.3.2.1	Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ) . . . . .	68
3.3.2.2	Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) . . . . .	69
3.3.3	Mitarbeiterzufriedenheitsmessung und ihre Funktionen. . . . .	70
3.3.3.1	Instrument der Diagnose . . . . .	70
3.3.3.2	Instrument der Kontrolle . . . . .	71
3.3.4	Empirische Ergebnisse. . . . .	71
3.4	Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit. . . . .	76
3.4.1	Die Praxisanwendung. . . . .	76
3.4.2	Aktionsparameter der Mitarbeiterzufriedenheit . . . . .	78
3.4.2.1	Arbeitszeitmodelle . . . . .	79
3.4.2.2	Job Rotation . . . . .	79
3.4.2.3	Job Enlargement . . . . .	79
3.4.2.4	Job Enrichment. . . . .	79
3.4.2.5	Qualitätszirkel. . . . .	80
3.5	Fazit: Stellenwert und Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit. . . . .	81

**4 DER PARTIZIPATIONSGEDANKE IM KONTEXT DER  
MITARBEITERZUFRIEDENHEIT . . . . . 84**

4.1	Herleitung und Hervorhebung des Forschungsinteresses . . . . .	85
4.2	Begriff und Ansatz der Partizipation . . . . .	89
4.3	Begründungen des Partizipationsgedankens . . . . .	92
4.3.1	Selbstbestimmtes Leben . . . . .	93
4.3.2	Teilhabe an der Gestaltung des Arbeitslebens . . . . .	94

4.4	Partizipationsparameter der Mitarbeiterzufriedenheit . . . . .	95
4.4.1	Empowerment. . . . .	96
4.4.2	Selbstevaluation . . . . .	96
4.5	Fazit: Mitarbeiterzufriedenheit im organisationalen Rahmen – Kritische Anmerkungen . . . . .	97
<b>5</b>	<b>SELBSTEVALUATION ALS PARTIZIPATIVE METHODE UND IHR VERSTÄNDNIS . . . . .</b>	<b>101</b>
5.1	Selbstevaluation im Kontext der Evaluationsforschung . . . . .	102
5.1.1	Zum Fachbegriff der Selbstevaluation . . . . .	104
5.1.2	Funktionen und konzeptionelle Ausrichtung der Selbstevaluation im Forschungsanliegen . . . . .	106
5.1.3	Verfahren und Instrumente der Selbstevaluation . . . . .	107
5.1.4	Selbstevaluation in Forschung und Praxis . . . . .	111
5.1.5	Der Begriff „partizipative Selbstevaluation“ . . . . .	112
5.2	Das Potential der Selbstevaluation für die partizipative Gestaltung von Entscheidungsprozessen in Integrationsunternehmen . . . . .	114
5.2.1	Selbstevaluation zur Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit . . . . .	114
5.2.2	Selbstevaluation als kontinuierlicher Verbesserungsprozess . . . . .	116
5.2.3	Einbettung der Selbstevaluation in die Organisationskultur als wesentliche Grundlage ihrer Realisierbarkeit. . . . .	117
5.3	Fazit: Selbstevaluation als Methode der Intervention. . . . .	118
<b>6</b>	<b>ZIELE, BEDINGUNGEN UND ANWENDUNGSFELDER DER SELBSTEVALUATION ZUR OPTIMIERUNG VON MITARBEITER- ZUFRIEDENHEIT IN INTEGRATIONUNTERNEHMEN . . . . .</b>	<b>121</b>
6.1	Ziele und Anliegen der Selbstevaluation in Integrationsunternehmen . . . . .	122
6.1.1	Zielebene Organisation. . . . .	124
6.1.2	Zielebene Mitarbeiter . . . . .	127
6.2	Bedingungen für die Anwendung der Selbstevaluation in Integrationsunternehmen . . . . .	129

6.2.1	Die Organisations- und Führungsebene . . . . .	132
6.2.1.1	Organisationskultur und Vertrauen . . . . .	133
6.2.1.2	Führung und Verantwortung . . . . .	133
6.2.2	Die Arbeiterebene . . . . .	135
6.2.2.1	Fachliche Fähigkeiten . . . . .	136
6.2.2.2	Bereitschaft und Lernen . . . . .	136
6.3	Anwendungsfelder für die Selbstevaluation und ihre Interventionen . . . . .	137
6.3.1	Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen . . . . .	138
6.3.2	Arbeitsbegleitende Betreuung . . . . .	141
6.3.3	Qualifizierung und Weiterbildung . . . . .	144
6.3.4	Vermittlung . . . . .	147
6.4	Fazit: Die Gestaltung der Selbstevaluation und ihr Nutzen für das Integrationsunternehmen . . . . .	150

**7 DIE SELBSTEVALUATION ALS  
PARTIZIPATIVES HANDLUNGSKONZEPT  
IN INTEGRATIONSUNTERNEHMEN . . . . .**

7.1	Verfahren und Instrumente zur Unterstützung und Umsetzung von Selbstevaluation . . . . .	156
7.1.1	Die Organisationsebene . . . . .	157
7.1.1.1	Der Mitarbeiterzufriedenheitszirkel (MAZZ) . . . . .	158
7.1.1.2	Leitbild der Mitarbeiterzufriedenheit . . . . .	159
7.1.1.3	Qualitätsmanagement-Handbuch der Mitarbeiterzufriedenheit . . . . .	161
7.1.2	Die Arbeiterebene . . . . .	162
7.1.2.1	Der Arbeitsbewertungsbogen . . . . .	162
7.1.2.2	Der Selbstbericht . . . . .	163
7.2	Kolaterale Effekte der Selbstevaluation in Integrationsunternehmen . . . . .	164
7.2.1	Entwicklung von Kompetenzen durch Selbstevaluation . . . . .	164
7.2.2	Stärkung der Professionalität durch Selbstevaluation . . . . .	166
7.2.3	Unterstützung von Lernen durch Selbstevaluation . . . . .	168
7.2.4	Förderung der Kommunikation durch Selbstevaluation . . . . .	170
7.3	Handlungsmodell der Selbstevaluation zur Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen . . . . .	172

7.4 Fazit: Selbstevaluation als partizipative implementierte Strategie für kontinuierliche Optimierungsprozesse von Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen . . . . .	176
<b>8 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK . . . . .</b>	<b>179</b>
TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS . . . . .	184
LITERATURVERZEICHNIS. . . . .	186

## VORWORT

Forschungsarbeiten, die sich mit der Mitarbeiterzufriedenheit in Organisationen beschäftigen, liegen im Trend und treffen den Kern des humanitären Gedankengutes von Unternehmensführungen. Dabei spielt der Kosten- und Erlösfaktor eine übergeordnete Rolle, weiß man doch, dass zufriedene Mitarbeiter flexibler sind und notwendigen Veränderungsprozessen positiver gegenüberstehen. Zunehmend tritt der Gesundheitsaspekt hinzu, der im Prozess des demografischen Wandels dafür sorgen soll, Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, weil der derzeit von der Politik und der Wirtschaft vorausgesagte drohende Fachkräftemangel auch nicht vor sozialen Unternehmen haltmacht.

Das ist in Integrationsunternehmen nicht anders: Sie beschäftigen behinderte und nicht behinderte Menschen, die das Ziel der gemeinsamen Tätigkeit haben, qualitativ hochwertige Produkte anzubieten. Eine erfolgreiche und einvernehmliche interne Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern ist dabei unerlässlich, um dem allgemeinen Konkurrenz- und Wettbewerbsgeschehen zu begegnen. Die heterogene Personalstruktur belastet aber das Unternehmen und stellt ein ernstzunehmendes Thema im betrieblichen Alltagskontext dar. Hierbei nimmt die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz eine besondere Funktion ein, der sich jedoch in Integrationsfirmen bislang nicht zugewendet wurde.

Das Potential von Integrationsunternehmen liegt in der Fähigkeit, lernhungrig und dabei selbstgestalterisch zu sein, was in der lernoffenen Unternehmensstruktur und -kultur, wie sie in dieser Organisationsform vorliegen, notwendige Veränderungen aktiviert. Die Frage, wie die Mitarbeiterzufriedenheit aus eigener Kraft heraus optimiert werden kann, ergibt sich aus diesen Zusammenhängen fast zwangsläufig. Die Nutzung der Selbstevaluation auf diesem Weg in Erwägung zu ziehen, folgt auch der Tatsache, dass Integrationsunternehmen finanziell oft unsichere Positionen einnehmen und dadurch gezwungen sind, viele Projekte und Neuerungen in Eigenleistung zu bewerkstelligen. Nicht zuletzt lässt sich der Grundgedanke dieser Forschungsarbeit in einem der meist genannten Sätze in Integrationsfirmen zusammenfassen: *Das machen wir selbst!*

In einem Vorwort wird gedankt: Der Familie, den Wegbegleitern, den Umständen. Das soll auch an dieser Stelle gebührend getan werden. Dem Umstand, seit fast einem Jahrzehnt in einem Integrationsunternehmen tätig zu sein, ist es zu verdanken, dass sich, aus der Mitgestaltung an Entwicklungsprozessen der internen Unternehmenspraxis, dieser Forschungsgedanke der Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit fortsetzte.

Mein größter Dank gilt dabei selbstverständlich meiner Doktormutter, Prof. Dr. Dr. Mathilde Niehaus, Universität zu Köln, die in ihren geduldig geführten Kolloquien und noch geduldigeren Einzelgesprächen, mir dazu verhalf, die Vielfalt der sich zum Thema eröffnenden Forschungsfragen zu ordnen. Nicht zuletzt habe ich ihr die Idee zu verdanken, mich mit der komplexen Methode der Selbstevaluation zu beschäftigen, in der sich für mein Vorhaben Wesentliches verbarg.

Großer Dank geht auch an Prof. Dr. Peter Rödler, Universität Koblenz-Landau, der einer Zweitbetreuung sofort und völlig unkompliziert zustimmte. Als pädagogischer Forscher platziert er im Besonderen die Integrationsfragen von behinderten Menschen hochrangig, die in diesem Werk eine ebenso herausragende Rolle einnehmen. Mit seinen umfangreichen Erkenntnissen unterstützte und begleitete er wesentliche Auszüge dieser wissenschaftlichen Forschungsarbeit maßgeblich.

Prof. Dr. Rüdiger Jung, RheinAhrCampus Remagen, danke ich ferner für die vielen von mir sehr geschätzten Diskussionsabende, an denen er, mit dem kompetenten Wissen eines Organisationsforschers, den Spezifika des sozialen Unternehmens „Integrationsfirma“ folgte. Mit seinen gezielt kritischen Beiträgen, Fragestellungen und Kommentaren sorgte er dafür, dass sich die Forschungsarbeit immer wieder neu ausrichtete.

Bei Dr. Matthias Windisch, Universität Kassel, bedanke ich mich für die spontane Bereitschaft, trotz einer für ihn sehr hektischen Phase mit der Auswertung seiner Studie über die „Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit in ambulanten Diensten“ begonnen zu haben, damit die Ergebnisse für diese Forschungsarbeit genutzt werden konnten.

Eugen Caspary danke ich, dass er mit seinem Korrekturlesen dazu beigetragen hat, den sprachlichen und orthografischen Fehlerindex zu minimieren.

Letztlich habe ich alles meinen Eltern, Gertrude und Wilhelm Brötz, zu verdanken, die mir in ihrer Erziehung neben vielen anderen Werten insbesondere das Bewusstsein von der Notwendigkeit der Disziplin vermittelten. Ohne diese Verhaltenseigenschaft, die auch in meiner sechsköpfigen Familie, mit vier fast gleichaltrigen Kindern, notwendigerweise erlernt und praktiziert werden musste, hätte ein solch langjähriges Werk von mir nicht geschultert werden können.

Meiner Familie möchte ich deshalb diese Forschungsarbeit widmen.

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Problemstellung und Erkenntnisinteresse

Integrationsunternehmen erhalten als arbeitsmarktpolitische Instrumente seit ihrer Gründung vor über drei Jahrzehnten zunehmend soziale und wirtschaftliche Bedeutung. Auf dem Weg ihrer Platzierung und des Vertriebes ihrer Güter auf dem freien Wettbewerbsmarkt bedarf es gezielter Leistungen, die sich von rein wirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen kaum unterscheiden. Dennoch müssen Integrationsunternehmen im Prozess ihrer Entwicklung besondere Aspekte berücksichtigen, denn ihre Personalstruktur besteht aus einem hohen Anteil behinderter Mitarbeiter<sup>1</sup>. Das unterscheidet sie im Wesentlichen von den Wirtschaftsbetrieben.

Neben der Leistungseinschränkung der behinderten Beschäftigten belasten zusätzlich ein hoher Krankheits- und Ausfallstand, Unfallhäufigkeiten, Fluktuationen und ein geringer Qualifikationsgrad die organisationale Entwicklung dieser „besonderen Betriebe“. Umso mehr bedarf es organisationseigener Entwicklungs- und Optimierungskonzepten. Beispielhafte Handlungsmodelle wie Job Rotation, Job Enlargement oder Qualitätszirkel werden in diesen Zusammenhang gestellt und finden auch in Integrationsunternehmen ihre Anwendung. Eine Betrachtung der Selbstevaluation und ihres Gestaltungspotentials mit dem Ziel der Mitarbeiterzufriedenheit ist in diesem Organisationsraum noch nicht vorgenommen worden und bildet das Zentrum dieser Forschungsarbeit.

Sowohl der Begriff der Mitarbeiterzufriedenheit als auch derjenige der Selbstevaluation nehmen im Kontext der organisationalen Entwicklung einen wichtigen Platz ein. Während die Mitarbeiterzufriedenheit zu den Kernkonzepten der Organisationspsychologie gehört und darunter die subjektive Einstellung des Beschäftigten zur Arbeit, zum Arbeitsplatz und zur Organisation verstanden wird, hat die Selbstevaluation als methodisch eingesetztes, reflexives Instrument der eigenen Arbeit ihren

---

1 Aufgrund der vielfältigen Ausdrucksvarianten wird sich die vorliegende Forschungsarbeit auf die männliche Wortform konzentrieren.

Ursprung in der sozialpädagogischen Praxis. In ihrer Planungs- und Durchführungsweise stellt sie mit Hilfe der empirischen Sozialforschung eine Qualifizierung der professionellen Handlungskompetenz dar (vgl. Heiner 1998b: 138ff.; von Spiegel 1998: 254ff.). Obgleich die Forschung zur Mitarbeiterzufriedenheit auf eine längere Tradition zurückblickt als zur Selbstevaluation, lassen sich das Konzept und die Methode derzeit gleichermaßen in der aktuellen Diskussion um den Qualitätszusammenhang von Unternehmen finden. Wenngleich auch beide Ansätze anscheinend nicht unmittelbar miteinander in Verbindung gebracht werden können, ist ihnen beiden jedoch gemeinsam, dass sie für Mobilisierungs- und Reorganisationsprozesse eine bedeutende Rolle in der Organisations- und Personalentwicklung einnehmen.

Im Rahmen der Humanisierung der Arbeit erhält aktuell das „Humanziel Mitarbeiterzufriedenheit“ als eigenständiges Potential ein hohes Interesse in der Organisationspraxis. Die zunehmende Arbeitsverdichtung, Individualisierung und Flexibilisierung des Beschäftigten sowie die Auswirkungen des demografischen Wandels sind nur einige zu nennende Merkmale sich verändernder Unternehmen. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird als Indikator für die Qualität des Arbeitslebens betrachtet und dient als nutzbarer Beitrag für die Belegschaft, Anpassungsprobleme bewältigbar zu machen, Entwicklungs- und Wachstumspotentiale auf der Ebene der Beschäftigten zu entdecken und schließlich die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit der Organisationsmitglieder zu stärken (Ulich/Wülser 2004; Beck/Bonn/Westermayer 2005). Gerade in Fragen der präventiven Förderung von Maßnahmen im Gesundheits- und Arbeitsschutz ist der Stellenwert der Mitarbeiterzufriedenheitsdiskussion bedeutender geworden und genießt in ihrer Zielsetzung auch eine hohe gesellschaftliche Relevanz (vgl. KOM 2000). In Integrationsunternehmen ist das Konzept der Mitarbeiterzufriedenheit hingegen noch nicht aufgenommen worden.

Zugleich steigt die Kritik in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung über die angewandten Methoden und die Bewertung der Ergebnisse der Zufriedenheitsforschung (Büssing 1997: 138f.; Fischer 2006: 2). Es ist zu erkennen, dass der Einsatz von quantitativen Erhebungen, deren Messungen sich über Befragungen hauptsächlich zur Gesamtmitarbeiterzu-

friedenheit erschließen, einen deutlichen Vorzug erhalten und die daraus resultierenden, vielfältigen Ergebnisse sehr kontrovers diskutiert werden. Eine kritische Position nimmt hierzu Fischer (1991: 12) ein, der Lücken in der „geringen Situationsbezogenheit“ der Konzepte sieht und auf das schwache Verhältnis der Theorieebene zur operationalen Ebene hinweist. Büssing (1997: 139) befasst sich aus methodologischer Sicht mit dem Zusammenhang von Theorie und Anwendung und stellt fest, dass das Defizit der Zufriedenheitsmodelle u.a. im erhöhten Ausschluss von qualitativen Verfahren liegt, die jedoch ganz entscheidende Resultate zu „Veränderungs- und Handlungsspielräumen“ liefern können.

An diesem Punkt schaltet sich die vorliegende Untersuchung ein. Sie versteht sich als qualitativ methodische Ergänzung der Mitarbeiterzufriedenheit im Forschungsfeld der Organisations- und Personalentwicklung und will mit dem gewählten Ansatz der Selbstevaluation von Heiner (1994) einen Perspektivenwechsel vornehmen. Die bisher im Rahmen der Praxisforschung zur Bewertung der eigenen Arbeit genutzte Methode der Selbstevaluation soll hier dem Ziel der Mitarbeiterzufriedenheit unterworfen werden. Es wird Abstand davon genommen, sich unter Zuhilfenahme der bekannten, vorwiegend psychologisch und diagnostisch angelegten Erhebungsinstrumente in die Traditionsreihe der Mitarbeiterbefragungen einzureihen, die nicht zuletzt nur von ihren Konstrukteuren „beherrscht“ zu sein scheinen. Dies könnte zur Erklärung beitragen, warum Mitarbeiterbefragungen in der Durchführung zwar ein großes Engagement erfahren, aber die daraus zu ziehenden Konsequenzen nur ungenügend verfolgt werden. (Daumenlang/Zinn 2000: 425). Eine mögliche Ursache lässt sich demnach weniger in den Befragungen selbst vermuten, als vielmehr in einem Mangel an anschließenden Interventions- und Folgeprozessen mit anwendbaren Kontroll- und Veränderungsansätzen, welche weder in den bekannten Theoriemodellen der Mitarbeiterzufriedenheit noch deren Erhebungsinstrumenten enthalten sind. Deitering (2006: 1) weist hier auf die „Schwachstellen von Mitarbeiterbefragungen“ hin. Das macht für die vorliegende Forschungsbearbeitung die Frage interessant, wie das Konzept der Mitarbeiterzufriedenheit und die Selbstevaluationsmethode im Sinne einer unternehmensnahen, praktikablen Anwendung zusammengeführt werden können und welche Ergebnisse daraus für das Integrationsunternehmen abzuleiten sind.

Im Zuge der professionelleren Leistungserbringung mit ganzheitlichen Arbeitsaufgaben erhält der Mitarbeiter als Akteur einen neuen Stellenwert in den sich verändernden Arbeits-, Organisations- und Personalzusammenhängen (von Mitschke/Böhlich 2000: 3ff.; Ulich: 2005: 208ff.). Dies gilt auch für Integrationsunternehmen. Unter diesem Aspekt wird in den vorliegenden Ausführungen die Herausforderung angenommen, den behinderten und nicht behinderten Mitarbeiter als Analyseindividuum aus der „passiven“ Rolle des Befragten herauszustellen und ihm, mit Unterstützung der Selbstevaluationsmethode und deren Grundlagen, eine „aktive“ mitwirkende Rolle zuzusprechen. Durch diesen Wechsel kann eine starre Datenabfrage mit der Wahl eines sozial-integrativen Beteiligungsprozesses zur dynamischen Datenentwicklung mit umsetzungsorientierten Interventionsmöglichkeiten der betroffenen Beschäftigten umgewandelt werden. Hierbei wird davon ausgegangen, dass der Erfolg von organisationalen Entwicklungsmaßnahmen mit zunehmender Beteiligung der Beschäftigten steigt (Gebert 1995). Der Begriff der *Partizipation* spielt somit eine bedeutende Rolle in diesem gewählten Vorhaben der Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit.

Unter Berücksichtigung wesentlicher Aussagen zur Mitarbeiterzufriedenheitstheorie, wird mit Hilfe des qualitativ und formativ angelegten Verfahrens der Selbstevaluation ein Ansatz verfolgt, der es den Beschäftigten ermöglichen soll, mit einem umsetzbaren und praxisnahen Vorgehen selbst zur Zufriedenheit ihrer Arbeitssituation kontinuierlich beizutragen. Der Erkenntnisgewinn dieses Weges wird in der Erarbeitung des Potentials der Selbstevaluation, als soziales, reflektierendes und lernendes Vorgehen, und ihrer Gestaltung im Themenzusammenhang der Mitarbeiterzufriedenheit gesehen.

Aufgrund der Annahmen, dass Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen nicht ausreichend bedacht und das Know-how dort dafür nicht genutzt wird, ist die vorliegende Forschungsarbeit als Versuch zu verstehen, die theoretischen Grundlagen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Selbstevaluation für eine Diskussion der Bewertung und Umsetzung von *Veränderungsperspektiven* im Bereich der Arbeit von behinderten und nicht behinderten Beschäftigten in Integrationsunternehmen verwendbar zu machen. Die Forschungsarbeit befindet sich somit in der

Schnittstelle dreier Konzepte, die bisher noch nicht in ihrer Verknüpfung diskutiert wurden: Mitarbeiterzufriedenheit, Partizipation und Selbstevaluation.

Vor dem Hintergrund des Definitionsvorschlages von Becker (1999), der die Personal- oder Mitarbeiterentwicklung als Teil der Organisationsentwicklung und nicht losgelöst ansieht, wird die Selbstevaluation als Chance und Anregung zur Selbsthilfe bezüglich organisationaler und mitarbeiterbezogener Kompetenzentwicklung, als Stärkung der Professionalität sowie Unterstützung von Lernen und Förderung der Kommunikation im Unternehmen verstanden. In diesem Zusammenhang wird mit dem qualitativen Ansatz der Selbstevaluation ein innovatives handlungsorientiertes Entwicklungskonzept der Mitarbeiterzufriedenheit für Beschäftigte in Integrationsunternehmen erarbeitet, das der Praxis wertvolle Unterstützungsparameter in der Zusammenarbeit der behinderten und nicht behinderten Mitarbeiter liefert. Im Rahmen der Wissenschaft soll das Handlungskonzept der Selbstevaluation zur Mitarbeiterzufriedenheit im Feld der qualitativen Betrachtung mit dem Schwerpunkt der Veränderung eine Ergänzung zu den zumeist quantitativ ausgerichteten Messmodellen bilden.

## **1.2 Fragestellung und Aufbau der Arbeit**

Mit dem Ziel der Entwicklung eines Handlungskonzeptes zur Mitarbeiterzufriedenheit unter Zuhilfenahme des methodischen Ansatzes der Selbstevaluation wird im Rahmen des Forschungsinteresses ein Beitrag zur Klärung der zentralen Frage angestrebt: Wie ist die Selbstevaluation mit dem Ziel der Mitarbeiterzufriedenheit im institutionellen Bezugsfeld des Integrationsunternehmens zu organisieren?

Die dazu nötigen theoretischen Grundlagen bauen sich anhand der vier folgenden Schritte auf und stellen den Betrachtungsrahmen für das Mitarbeiterzufriedenheitskonzept in Integrationsunternehmen:

1. Spezifk des Integrationsunternehmens (Kapitel 2),
2. Mitarbeiterzufriedenheit, Partizipation und Selbstevaluation als Erkenntnisgegenstände (Kapitel 3, 4 und 5),
3. Inhaltliche Implikationen für die Zielerreichung auf der Organisations- und Mitarbeiterebene (Kapitel 6),
4. Handlungskonzept (Kapitel 7).

Zu Beginn der Forschungsarbeit wird in *Kapitel 2* der Praxisort Integrationsunternehmen vorgestellt. Dabei geht es um Fragen der Besonderheiten, Aufgaben und Zielsetzungen sowie der strukturellen Rahmenbedingungen dieser sozialen Unternehmensform.

Mit *Kapitel 3* wird das umfassende Konzept der Mitarbeiterzufriedenheit im wissenschaftlichen Feld der Qualität des Arbeitslebens erörtert. Es wird deutlich, dass die Wissenschaft der Erfassung von Mitarbeiterzufriedenheit großen Raum schenkt. Neben empirischen Ergebnissen, die Aufschluss darüber geben, was Merkmale von Mitarbeiterzufriedenheit sind, werden im Verlauf dieses Bearbeitungsabschnittes bedeutende Organisationskonzepte berücksichtigt, mit denen sich Mitarbeiterzufriedenheit gestalten lässt.

Der Begriff Partizipation hat in der vorliegenden Forschungsbearbeitung einen hohen Rang. In Bezug auf den Veränderungsprozess von Mitarbeiterzufriedenheit hebt er die Position des Beschäftigten hervor und gewinnt in der Konstellation der behinderten und nicht behinderten Mitarbeiter in Integrationsunternehmen eine neue Bedeutungsdimension. Das wird in *Kapitel 4* näher ausgeführt.

Das *Kapitel 5* nimmt sich der theoretischen Grundlagen zur Selbstevaluation als Reflexionsmethode an, verortet sie im Kontext der Evaluationsforschung, stellt Funktionen, Verfahren, Instrumente heraus und blickt auf die Ansätze der beiden Betrachtungsebenen Organisation und Mitarbeiter.

Auf der Basis dieser theoretischen Fundierung gestaltet sich die wesentliche Leistung dieser Forschungsarbeit in der Zusammenführung der Konzepte Mitarbeiterzufriedenheit, Partizipation und Selbstevaluation.

Eine Betrachtung mit spezieller Bezugnahme auf Integrationsunternehmen findet sich dann in *Kapitel 6* und *Kapitel 7*. Diese Kapitel dienen der Darstellung, wie sich die Selbstevaluation beispielhaft mit dem Ziel der Mitarbeiterzufriedenheit für die praktische Anwendung im Unternehmensablauf operationalisieren lässt. Das grafisch aufbereitete Handlungsmodell zur Mitarbeiterzufriedenheit zeigt abschließend die wesentlichen Elemente im geordneten Überblick.

Neben einer Zusammenfassung stellt der Ausblick in *Kapitel 8* Empfehlungen für die Anwendung im Praxisfeld des Integrationsunternehmens dar und weist auf offene, zukunftsweisende Forschungsfelder hin.

## **2 STRUKTURELLE ASPEKTE DER INTEGRATIONSUNTERNEHMEN**

„Mit“ ist eine Präposition und weist in der Sprachlehre auf ein Verhältnis hin. Als Vorsilbe zum Nomen „Arbeitszufriedenheit“ bringt es in seiner Vollständigkeit als „Mitarbeiterzufriedenheit“ zum Ausdruck, dass es sich um die Zufriedenheit in einem sozialen Bezugssystem unter Mitarbeitern handelt. Ausgerichtet am Ziel, die soziale Situation in Integrationsunternehmen zu verbessern, besonders mit Blick auf die Stärkung der internen Humanressourcen, bedarf es einer ausreichenden Klärung des institutionellen Kontextes. Es kann somit nachvollzogen werden, dass zu Beginn der vorliegenden Forschungsarbeit der „Ort des Geschehens“ in den Fokus der Betrachtung rückt.

Mit der Skizzierung von Herkunft, Entwicklung und den begrifflichen Grundlagen von Integrationsunternehmen soll auf der Basis bisheriger Forschungserkenntnisse das Praxisfeld Integrationsunternehmen näher beschrieben werden (Kapitel 2.1). Die Beleuchtung ihrer speziellen inhaltlichen Aufgabenzuordnung ergänzt die Ausrichtung dieser Organisationsform, trägt zur Standortbestimmung bei und zeigt, welchen Beitrag Integrationsunternehmen leisten (Kapitel 2.1.3). Die für den weiteren Verlauf der Arbeit jedoch notwendige Akzentuierung erfolgt durch die Erschließung der Rahmenbedingungen auf der Mikro-Ebene, unter denen zufriedenes Handeln erfolgen soll, und wird mit der Wahl ihrer sozialen Strukturmerkmale Organisation und Mitarbeiter das Identitätsverständnis von Integrationsunternehmen schärfen (Kapitel 2.2).

Eine wichtige organisationale Transparenz ergibt sich aus der Platzierung und Darstellung dieser Institution im Non-Profit Feld und nimmt sich im Hinblick auf die Zielsetzung den Schwerpunkten Leitbild und Organisationskultur an (Kapitel 2.3). Mit diesem letzten Abschnitt ist das Ziel verbunden, die Forschungsabsicht und die Forschungsrichtung im Erkundungsfeld des Integrationsunternehmens zu verdeutlichen und somit das wissenschaftliche Gegenstandsfeld „Qualität und Arbeit“ zu eröffnen.

## **2.1 Integrationsunternehmen und ihre Standortbestimmung**

### **2.1.1 Herkunft und Entstehung von Integrationsunternehmen**

Vor dem Hintergrund der ansteigenden Arbeitslosigkeit von behinderten Menschen und des wirtschaftlichen Strukturwandels erfolgte der beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitische Auftrag, Arbeitsplätze für diese Zielgruppe zu schaffen, insbesondere zunächst für psychisch Behinderte (BMA 1993: 9; 1996: 4), später für körper- und geistig behinderte Menschen. Seit Ende der siebziger Jahre gewinnen „Besondere Betriebe“ als reguläre Non-Profit-Organisationen eine zunehmende Bedeutung, die sich u.a. der Aufgabe stellen, berufliche Eingliederungen für diesen Personenkreis zu schaffen, zusätzlich aber sich in wirtschaftlicher, technischer und organisatorischer Hinsicht an den gegebenen Strukturen der Arbeitswelt zu orientieren (BMGS 1998: 138f.; Graumann 1998: 6ff.; Wetzel 1999: 302ff.; Schwendy 2005a: 12ff.). Zu diesen Beschäftigungskonzepten zählen Integrationsfirmen oder Integrationsbetriebe – bei ihrer Gründung Selbsthilfefirmen genannt – Zuverdienstprojekte, Übergangsfirmen, geschützte Abteilungen, gemeinnützige Beschäftigungsprojekte, technische Sozialbetriebe, soziale Betriebe (vgl. BMA 1996: 2f.) oder aber integrative Betriebe (Seyfried 1990 : 91). Ziel der Beschäftigungspolitik war es, außerhalb des bestehenden Rehabilitationssystems mit Hilfe dieser arbeitsmarktpolitischen Instrumente und entsprechenden staatlichen Subventionen Menschen mit dauerhaft eingeschränkter Leistungsfähigkeit eine gleichberechtigte Teilnahme am beruflichen Leben unter den Bedingungen des allgemeinen Arbeitsmarktes zu ermöglichen (Jagoda 1990; Birkhölzer/Kramer 2002: 26ff.). Gleichzeitig ist damit das Ziel der Unabhängigkeit von staatlichen Sozialleistungen für die Betroffenen verbunden.

Eine 1994 durchgeführte repräsentative Erhebung in Deutschland ergab, dass zu diesem Zeitpunkt 134 Integrationsfirmen im beschriebenen Sinne existierten (BMA 1996: 3). Nach einer neuen Erfassung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) stieg die Anzahl in einem Jahrzehnt aktuell auf 710 Integrationsprojekte

mit insgesamt 13.350 sozial versicherten Arbeitsplätzen für Schwerbehinderte und 12.640 sozial versicherten Arbeitsplätze für nicht behinderte Menschen (BAG Integrationsfirmen 2005). Als Klein- und Mittelbetriebe arbeiten Integrationsunternehmen größtenteils im Dienstleistungsgewerbe, wie der Gastronomie-, Einzelhandel- und EDV-Branche. Vornehmlich sind Integrationsfirmen im Produktionssektor, im Bereich der Holzverarbeitung, des Garten- und Landschaftsbaus und in den Gebieten der Industriemontage und der Metallverarbeitung zu finden (FAF 2002b: 40f.; von Kardorff/Ohlbrecht 2006: 38). Integrationsunternehmen werden nicht subventioniert. Ihre behinderten Mitarbeiter erhalten lediglich nach den gesetzlichen Bestimmungen des SGB III und des SGB IX einen Nachteilsausgleich oder Leistungsentgelte, die alle Arbeitgeber bei der Beschäftigung von behinderten Menschen in Anspruch nehmen können. Weiterhin beteiligen sich Integrationsunternehmen an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen mit anderen Problemgruppen des Arbeitsmarktes.

### **2.1.2 Definition auf der Gesetzesgrundlage**

Im SGB IX und in der Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabe-Verordnung (SchwbAV) finden sich unter dem Oberbegriff der Integrationsprojekte die Organisationsformen Integrationsunternehmen, Integrationsbetriebe und Integrationsabteilungen. Nach der Novellierung des Schwerbehindertenrechtes im Jahr 2000 gibt es mit dem § 132 SGB IX eine klare formalrechtliche definitorische Beschreibung von Integrationsprojekten. Diese sind:

rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen (Integrationsunternehmen) oder unternehmensinterne oder von öffentlichen Arbeitgebern im Sinne des § 71 Abs. 3 geführte Betriebe (Integrationsbetriebe) oder Abteilungen (Integrationsabteilungen) zur Beschäftigung schwer behinderter Menschen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, deren Teilhabe an einer sonstigen Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt auf Grund von Art und Schwere der Behinderung oder wegen sonstiger Umstände voraussichtlich trotz Ausschöpfens aller Fördermöglichkeiten und des Einsatzes von Integrationsfachdiensten auf besondere Schwierigkeiten stößt. (S: 74)

Daraus ist erkennbar, dass der Gesetzgeber die Integrationsprojekte als Teil des allgemeinen Arbeitsmarktes definiert und sie somit den Bestimmungen des Arbeits- und Tarifrechts anpasst. Die Mitarbeiter haben nicht den Status von Patienten, Teilnehmern oder Betreuten, sondern unterliegen den Rechten und Risiken der freien Wirtschaft, jedoch erfahren sie als anerkannte schwer behinderte Menschen im Sinne des § 132 SGB IX den Schutz des Schwerbehindertenrechtes (Schwendy 2005a). Folgende Gruppen schwer behinderter Menschen sollen nach § 132 Abs. 2 SGB IX in den Integrationsprojekten beschäftigt werden:

1. schwerbehinderte Menschen mit geistiger oder seelischer Behinderung oder mit einer schweren Körper-, Sinnes- oder Mehrfachbehinderung, die sich im Arbeitsleben besonders nachteilig auswirkt und allein oder zusammen mit weiteren vermittlungshemmenden Umständen die Teilhabe am allgemeinen Arbeitsleben außerhalb eines Integrationsprojekts erschwert oder verhindert,
2. schwerbehinderte Menschen, die nach zielgerichteter Vorbereitung in einer Werkstatt für Behinderte oder in einer psychiatrischen Einrichtung für den Übergang in einen Betrieb oder einer Dienststelle auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt in Betracht kommen und auf diesen Übergang vorbereitet werden sollen, sowie
3. schwerbehinderte Menschen nach Beendigung einer schulischen Bildung, die nur dann Aussicht auf eine Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt haben, wenn sie zuvor in einem Integrationsprojekt an berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen teilnehmen und dort beschäftigt und weiterqualifiziert werden. (S. 74)

Während Integrationsbetriebe und Integrationsabteilungen im Sinne des § 71 Abs. 3 SGB IX rechtlich unselbständige Teile von privatwirtschaftlichen Wirtschaftsunternehmen oder öffentlichen Arbeitgebern sind, haben Integrationsunternehmen einen rechtlich selbständigen Unternehmensstatus im Sinne von Kapital- oder Personengesellschaften. Zusätzliche Pflichten und Aufgaben der Integrationsprojekte formuliert das SGB IX und zeigt somit die Besonderheit zu „normalen“ Wirtschaftsbetrieben auf:

- mindestens 25 Prozent, höchstens 50 Prozent der Arbeitsplätze müssen von schwer behinderten Mitarbeiter/innen besetzt sein,
- formal sind die nicht behinderten und die behinderten Beschäftigten gleichgestellt,

- Angebot von Fördermaßnahmen,
- Sicherstellung einer arbeitsbegleitenden Betreuung,
- Verbindung zwischen Arbeitslosigkeit, Rehabilitation und Werkstattbesuch und der Eingliederung in andere Betriebe,
- Es handelt sich um Dauerarbeitsplätze, die sozial-, arbeitslosen- und rentenversicherungspflichtig sind und tariforientiert entlohnt werden.

In diesem verankerten Rahmen ist dem Integrationsunternehmen nicht nur ein Betätigungsfeld, sondern auch im Kern die Unternehmensphilosophie und ihr Selbstverständnis per Gesetz zugewiesen worden. Das Kapitel 2.3 wird diesen Blickpunkt aufnehmen.

### **2.1.3 Integrationsunternehmen und ihre Aufgaben**

Neben dem Erhalt des wirtschaftlichen Betriebes durch Kooperationen mit Wirtschaftspartnern richten Integrationsunternehmen ihre Programme hauptsächlich auf die behinderten Beschäftigten und organisieren sich sozial für sie. In Anlehnung an die im § 133 SGB IX beschriebenen sozialen Aufgaben- und Dienstleistungsschwerpunkte werden im Folgenden vornehmlich die Ergebnisse des 1993 veröffentlichten Forschungsberichtes des Bundesministeriums für Arbeit (BMA) aufgenommen, der eine bundesweite Umfrage unter 59 Integrationsunternehmen zusammenfasst, und der Abschlussbericht der Fachberatung für Arbeits- und Firmenprojekte (FAF 2002b) herangezogen, der ebenfalls im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit die Auswertungen der Evaluation aus 16 Modellprojekten von Integrationsprojekten dokumentiert. Die formalisierten und spezifischen Hilfeangebote im Integrationsunternehmen für die behinderten Beschäftigten und ihre institutionellen Probleme werden in den folgenden Abschnitten dargestellt und zeigen deutlich, welches Gewicht die sozialarbeiterische und arbeitsbegleitende Leistung im Hinblick auf die Verwirklichung der sozialen Ziele einnimmt. Sie geben zudem kritische Auskunft über die Schwächen der nötigen Balance zwischen den behinderten und nicht behinderten Mitarbeitern und zeigen die zumeist unterschätzte Leistungsfähigkeit einer Betriebsorganisation und Mitarbei-

terführung auf, die planungsvoll gestaltet werden muss, um die Belange der eingeschränkten Mitarbeiter ausreichend zu berücksichtigen.

#### 2.1.3.1 Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen

Vorrangiges beschäftigungspolitisches Ziel der Integrationsfirmen ist die Schaffung von neuen Dauerarbeitsplätzen für behinderte und nicht behinderte Menschen, die ihren Möglichkeiten und Bedürfnissen unter den Gegebenheiten des allgemeinen Arbeitsmarktes entsprechen. Eine noch stärkere Akzentuierung findet die Arbeitsplatzzerhaltung. Dies geschieht neben ökonomisch ausgerichteten Einsatzkriterien im Wesentlichen mit sozialpädagogisch orientierten Personalinstrumentarien (Beratung, Qualifizierung, Mitarbeitergespräche, Hilfeplanung). Besonders die Sicherung des Arbeitsplatzes nimmt im Zuge des allgemeinen Strukturwandels, der technologischen Entwicklung und den damit einhergehenden organisationsbezogenen Rationalisierungen einen kritischen Problembereich im Arbeitsumfeld der behinderten Beschäftigten ein. Hier geht es nicht nur um das Einbringen und den Erwerb fachlicher Kompetenzen, vielmehr treten Kompetenzen ins Blickfeld, die bislang nur bedingt als arbeits- und berufsrelevant galten (Stöpel 2001: 138ff.; Kardorff von/Ohlbrecht 2006: 34). Beispielhaft sind hier die Sozial- und Kommunikationskompetenzen, Kompetenzen zur Ich-Stabilisierung und zur Belastungsverarbeitung.

#### 2.1.3.2 Arbeitsbegleitende Betreuung

Die betreuerischen Aufgaben in Integrationsunternehmen richten sich zum einen an die direkte Unterstützung des behinderten Mitarbeiters, wie die fachliche Anleitung, die psychosoziale Betreuung und die Entwicklungs- und Lebensberatung, zum anderen an die Interventionen auf betrieblicher Ebene. Hierzu gehören die Beratung der nicht behinderten Kollegen, arbeitsorganisatorische Aufgaben und die Kooperation mit unternehmensfremden Stellen.

Nach Einschätzung allgemeiner sozio-emotionaler Kompetenzen der schwer behinderten Mitarbeiter in Integrationsunternehmen zeigen die

empirischen Untersuchungen erhöhte Leistungseinschränkungen durch subjektive Beeinträchtigungen auf, wie Antriebs- und Motivationsschwierigkeiten, Konzentrations- und Aufmerksamkeitsstörungen, Ängste und Niedergeschlagenheit, die in den angegebenen Modellprojekten mit 40 bis 50 Prozent beziffert werden (FAF 2002b: 197). Die Ergebnisse geben weiterhin Aufschluss über zusätzliche Merkmale, wie eine hohe Betroffenheit von Arbeitslosigkeit, mehrere Arbeitsplatzwechsel und häufige Reha- und Qualifizierungsdurchläufe bei den schwer behinderten Beschäftigten. Es ist diesen Erkenntnissen zu entnehmen, dass ein erhöhter Bedarf an betrieblicher und arbeitsbegleitender Betreuung nötig ist, die den schwankenden und zeitlich begrenzten Belastungsfähigkeiten entspricht, aber tatsächlich jedoch nicht ausreichend erfüllt wird. Trotz Förderung der betreuenden Aufgaben aus öffentlichen Zuschüssen signalisieren die Modellprojekte in ihren Aussagen eine Vernachlässigung der Ressourcen im Betreuungsfeld. Dies zeigt auch das disproportionale Verhältnis zwischen Anleiter und schwer behinderten Mitarbeitern. Heuser (1989) weist in diesem Zusammenhang auf die mangelnde betreuende Professionalität hin und fordert Stärkung durch qualitative Verfahren. Erschwerend tritt der Aspekt der hohen Personalfuktuation bei Mitarbeitern und Geschäftsführungspersonen hinzu, die eine Kontinuität der Betreuungsleistung nicht gewährleistet (FAF 2002b: 216).

### 2.1.3.3 Qualifizierung und Weiterbildung

Eine wichtige Grundlage für eine dauerhafte Eingliederung ins Berufsleben und damit verbunden die gesellschaftliche Teilhabe für behinderte Menschen ist die berufliche Qualifizierung. Integrationsunternehmen arbeiten in vielen Branchen und weisen die unterschiedlichsten beruflichen Tätigkeitsfelder auf (Kapitel 2.1.1). Demzufolge sind die Qualifikationsprofile vielfältig. Unter beruflicher Qualifizierung wird die „Vermittlung fachlicher und sozialer Kompetenzen gemäß dem Anforderungsprofil des jeweiligen Arbeitsplatzes“ verstanden (BMA 1993: 27). Hierzu gehören Trainingsmaßnahmen, Kurse, Praktika und die abschlussbezogene Qualifikation. Vor dem Hintergrund, dass nur 34,4 Prozent der behinderten Integrationsbeschäftigten über eine abgeschlossene Ausbildung verfügen und nur 11,4 Prozent davon in einem Bereich arbeiten, für den sie

ausgebildet sind, zeigt sich, dass zusätzliche innerbetriebliche und auch berufsbegleitende Qualifizierungsmaßnahmen mit der Vermittlung von berufsspezifischen Kenntnissen und Fertigkeiten einen hohen Stellenwert in Integrationsunternehmen einnehmen (FAF 2002b: 53f.). Die Zahl gibt aber auch Auskunft darüber, dass der restliche Teil der Beschäftigten nicht ausbildungsadäquat eingesetzt wird oder werden kann, weil Arbeitsplätze im Fachgebiet nicht ausreichend zur Verfügung stehen.

Neben der beruflichen Qualifizierung als Förderung der Leistungsbefähigung und -bereitschaft gehört die psychosoziale Stabilisierung zum wesentlichen Arbeitsanteil im Alltag eines Integrationsunternehmens, wenn bedacht wird, dass bei den nicht behinderten Beschäftigten oft eine lange Zeit der Arbeitslosigkeit mit häufig gescheiterten Arbeitsversuchen vorausgeht (FAF 2002b: 52). Im Umgang mit den Auswirkungen der Behinderung, den daraus begleitenden Einschränkungen und den diskontinuierlichen beruflichen Entwicklungen geht es auch um das (Wieder-) Erlernen von sozialen Fähigkeiten und die Aneignung von fachlichen Kompetenzen im Rahmen der individuellen Möglichkeiten.

#### 2.1.3.4 Vermittlung

Zwar steht die Vermittlung der schwer behinderten Beschäftigten auf den allgemeinen Arbeitsmarkt als ausgewiesener Auftrag im Gesetzestext des § 133 SGB IX, doch stellt sich dieser Punkt nicht ganz unproblematisch dar und muss aufgrund der nachweisbaren Größe einer zu geringen Erfolgsquote in der Vermittlung kritisch betrachtet werden (von Kardorff/Ohlbrecht 2006: 41f.). Ein grundlegender Wandel der Erwartungen an Arbeitskräfte mit den erforderlichen „neuen Schlüsselqualifikationen“ (Stöpel 2001: 138ff.), wie Leistungsbereitschaft, Flexibilität, Selbstständigkeit, Kompetenzvielfalt und Selbstverantwortung des Arbeitnehmers in der täglichen Arbeit, steht den Faktoren mangelnde psychische und physische Belastbarkeit, geringe Stresstoleranz, defizitäre Leistungsfähigkeit und fehlende Qualifikationen bei behinderten Beschäftigten gegenüber. Hinzu treten gesellschaftliche Hemmnisse wie Vorurteile und Stigmata, die sich als kumulative Vermittlungsbarrieren zusammenfassen lassen (Niehaus 1997: 40). Dies veranschaulicht, dass die generel-

le Entwicklungstendenz auf dem Arbeitsmarkt zu allgemeinen Gefahren für schwer behinderte Beschäftigte führt. Dem Bild des selbst kontrollierenden, gut ausgebildeten und flexiblen Arbeitnehmers können am wenigsten Menschen mit Beschränkungen der körperlichen und seelischen Belastbarkeit entsprechen. Erfüllt aber der Mitarbeiter dieses Profil, ist stabil und gut qualifiziert, hält das Integrationsunternehmen an ihm fest, um existenzfähig zu bleiben. Auch steht die Frage der Vermittlung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt nicht dringlich im Vordergrund, da sich das Integrationsunternehmen selbst als ein Teil dieses Marktes versteht. Wenig beachtet bleibt in diesem Part der Aufgabenführung die Ausleuchtung des Gedankens, ob für einen Behinderten mit hoher Beschäftigungsstabilität im Integrationsunternehmen eine Vermittlung in ein Fremdunternehmen überhaupt von Vorteil ist. Keine Hinweise konnten über Aussagen von Arbeitgebern zur Beschäftigungsübernahme von behinderten Mitarbeitern aus Integrationsunternehmen und deren Verfahren der Integration und Weiterbeschäftigung im eigenen Unternehmen gesichtet werden. Empirische Ergebnisse und Faktoren hierzu könnten sicherlich Vermittlungs- und Eingliederungsbarrieren schmälern.

## **2.2 Betrachtungsebenen der Integrationsunternehmen**

### **2.2.1 Die Organisation**

Dass eine inhaltsbezogene Klärung der Integrationsunternehmen nur schwer möglich ist, zeigt die Vielfalt der parallel verwendeten Konzepte und Organisationsformen, die sich in mehr als drei Jahrzehnten auf dem Boden der aktiven Arbeitsmarktpolitik gebildet haben (Kapitel 2.1.1). Auch die Organisationsforschung hat sich diesem besonderen Betriebstyp „Nicht Markt, nicht Staat“ noch nicht ausreichend gewidmet.

Um dennoch eine begriffliche Positionsbestimmung sozialer Integrationsunternehmen vornehmen zu können, ist die Wahl der Ausrichtung ihrer zwei wesentlichen Merkmalsträger zu beachten, die sich bereits in

dem Wort Integrationsunternehmen selbst widerspiegeln: Zum einen die Ausführung der sozialen oder sozialarbeiterischen Dienstleistung für die behinderten Beschäftigten, Graumann (1998: 7) bezeichnet diese auch als die „integrative Zielsetzung“, und zum anderen die dafür erforderlichen unternehmerischen Prinzipien, die sich in einem betriebswirtschaftlichen Handeln äußern. Wetzel (2004: 307) spricht von einer „Mischform“ oder „Spezialform“ des Organisationstyps Integrationsunternehmen, in der die „zwei funktionalen Bezugssysteme“ gleichrangig bewertet werden. In Anlehnung an die von Weinert (2004: 547) vorgeschlagene institutionelle Begriffsdefinition, in der eine Organisation erklärt wird als ein „strukturiertes soziales System, das aus Individuen und Gruppen besteht, die zusammenarbeiten, um vereinbarte Ziele zu erreichen“, vereinen sich unter den zwei beschriebenen Blickwinkeln mit der Festlegung der jeweiligen Zweckrichtung unterschiedliche Organisationsmodelle. Eine entsprechende Ausdifferenzierung des Organisationsbegriffes von Graf (2000: 77) und Neumann (2005: 70ff.), die in ihren Klärungssichten den Austauschprozess mit der Umwelt als zusätzliches Merkmal aufnehmen, lässt erkennen, wie schwierig es ist, zu einer einigenden Organisationsdefinition von Integrationsunternehmen zu kommen, wenn berücksichtigt wird, wie stark diese Unternehmensform von den Umweltfaktoren im Sinne der wirtschaftlichen Beziehung zu öffentlichen Kostenträgern und den arbeitsmarktpolitischen Anforderungen determiniert ist (Schwendy 2005a: 12ff.).

Loidl-Keil (2005) äußert sich hierzu kritisch und sieht in einer Kopplung der sozialen und verstärkt ökonomischen Sichtweisen zwei nicht zu vereinbarende Organisationsmodelle und weist auf Zielkonflikte von Integrationsunternehmen hin:

Wir erkennen im Verknüpfen von sozialen und ökonomischen Elementen ein Aufeinanderstoßen zweier als zumeist gegensätzlich betrachteter Welten. Wir denken sie meist in Exklusion, denn als Inklusion. (...) Alleine der Gedanke, aus der Bedarfsdeckung der Mitmenschen ein gewinnbringendes Geschäft zu machen und ein Unternehmen im Sozialbereich profitabel zu führen, hat für viele etwas Befremdendes und kommt in unserer sozial verantwortlich geprägten Vorstellung am Rande der Unmoral zu liegen. (S. 6)

Unter dem notwendigen Aspekt der Zuordnung von Organisationen zu einem bestimmten „Funktionssystem“ fordert Wetzel (2004: 270) die

Selbstverortung der sozialen Organisation. Er betrachtet das Spannungsfeld der beiden beschriebenen Funktionssysteme unter der Frage der unterschiedlichen Umwelteinflüsse und sieht die Gefahr in der speziellen „Konzentration der Organisation auf die Erfüllung von Binnenanforderungen“. Die Folgen sieht er in einer verzögerten Anpassung auf externen Wandel.

Das Management der Integrationsfirma muss also zwischen diesen beiden ‚Welten‘ permanent oszillieren und ist in der dauerhaften Unentscheidbarkeit der primären Orientierung überfordert. (...) Es kann prinzipiell nicht entscheiden, um welche Differenzminimierung es überhaupt geht – die von Ertrag vs. Kosten oder jene der sozialen Ungleichheit. Beide parallel zu erreichen überfordert, ebenso wie der Anspruch eines permanenten Oszillierens. (S. 304)

Festzustellen ist, dass trotz dieser beiden differenzierten Funktions- oder Merkmalssysteme das Integrationsunternehmen mit beiden Programmen „Geschäft“ und „Fürsorge“ (Baecker 1999: 151) paritätisch umzugehen hat, solange das „externe“ Umfeld mit ihren ökonomischen Diensten die „internen“ sozialen Dienstleistungen des Unternehmens maßgeblich unterstützt.

### **2.2.2 Die Mitarbeiter**

Wie die in Kapitel 2.2.1 von Wetzel (2004: 307) beschriebene Spezialform des Integrationsunternehmens als Organisation setzt sich das „Spezielle“ in der Frage der Personengruppe bzw. der Belegschaft fort, die sich durch das „Differenzkriterium“ Behinderung und Nichtbehinderung unterscheidet. Mit stetigem Blick auf die Erfordernisse des Marktes müssen sie gleichermaßen den Bedürfnissen ihrer behinderten Beschäftigten gerecht werden. Hierzu bedarf es einer Mitarbeiterschaft, die über „Kompetenzen sowohl im psychiatrischen/psychosozialen Bereich als auch hinsichtlich betriebswirtschaftlicher und organisatorischer Fähigkeiten verfügen“ (Längle/Welte/Niedermeier-Bleier 1997: 485).

Das Integrationsunternehmen ist in erster Linie Arbeitsort mit gesetzlich festgelegtem Beschäftigungsanteil für psychisch kranke, körper- und

geistig behinderte Menschen und hat nicht das Ziel, diese Mitarbeiter rehabilitativ zu betreuen. Der Mitarbeiterbegriff lehnt sich im beschriebenen Organisationszusammenhang dem Personalführungskonzept an. Richter (1999: 6) bezeichnet hier die Mitarbeiter als Arbeitskräfte, „die einem Vorgesetzten in Linie unterstellt und seinen Veranlassungen mit bindender Wirkung verpflichtet sind“. Eine Trennung in Gruppen von behinderten und nicht behinderten Beschäftigten existiert „formal“ nicht. Die nicht behinderten Beschäftigten haben keinen Betreuerstatus, sondern sind den behinderten Mitarbeitern gleichgestellt. Entgegen dieser im SGB IX gesetzlichen Festlegung von schwer behinderten Beschäftigten im Integrationsbetrieb (vgl. Kapitel 2.1.2) weisen die Wissenschaft und das Praxisgeschehen auf einen differenzierten Status in den beiden Betrachtungsfeldern hin. Konzentriert auf die soziale Hilfe, werden die behinderten Mitarbeiter als Klienten gesehen; unter den Prämissen der Ökonomie erhalten sie den Stellenwert des Mitarbeiters (von Mitschke/Böhlich 2000; Wetzel 2004).

Die beruflichen Tätigkeitsfelder sind vielseitig, und eine Restriktion der Höhe des Qualifikationsniveaus gibt es in Integrationsunternehmen nicht. Es ist aber zur Regel geworden, dass verantwortungsvolle und leitende Positionen, wie z.B. die gewerblichen und sozialpädagogischen Fachkräfte, von nicht behinderten Mitarbeitern ausgeführt werden und dass diese unterrepräsentiert sind (vgl. BMA 1993: 99; Senner 2002: 147). Als Verantwortliche für die berufliche Qualifizierung nehmen sie für ihre behinderten Mitarbeiter eine beratende und fördernde Funktion wahr (vgl. Strohm 2001: 3). Erste Diskussionen im Bereich der Personalentwicklung in Integrationsfirmen lassen das Aufweichen dieser Trennung und ein Abschwächen des Hierarchiegefälles erkennen. Behinderte Mitarbeiter auch in Leitungsfunktionen und somit ins Management mit aufzunehmen, bezeichnet Schwendy (2005b: 62) als kulturfördernd und stärkend für die Identifikation der Mitarbeiterschaft.

Das Leistungsniveau der behinderten Beschäftigten wird durch das Verfahren zur Feststellung des Mindestausgleiches nach § 27 der Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabeverordnung (SchwbAV) bemessen. Hier handelt es sich um Leistungsstandards in den Größenordnungen von 30-70 Prozent der tatsächlichen Leistungsfähigkeit nicht behinderter

Menschen. Personen mit einer Leistungsfähigkeit, die langfristig unter 30-40 Prozent liegt, können keinen Arbeitsplatz in Integrationsunternehmen beanspruchen.

Zusammenfassend geht es bei dem beschäftigten Personenkreis in Integrationsunternehmen um die arbeitsmarktpolitische Zielgruppe,

deren Eingliederung in andere Betriebe des allgemeinen Arbeitsmarktes auf Grund ihrer Behinderung oder zusammen mit anderen Umständen trotz Einsatzes der vorhandenen Förder- und Interventionsinstrumentarien auf besondere Schwierigkeiten stößt oder im prognostischen Sinne stoßen wird. In der gesetzlichen Festlegung des Personenkreises der schwerbehinderten Mitarbeiter der Integrationsprojekte stellt sich diese Zielgruppe als „Teilmenge“ der nach § 72 SGB IX definierten schwerbehinderten Menschen dar. (FAF 2002a: S.12)

Ebenso geht es um die nicht der Zielgruppe angehörigen Mitarbeiter. Hier

handelt es sich zum einen um Leitungs- bzw. Anleitungspersonal, also Mitarbeiter im Management, zum anderen um Fachanleiter und Arbeiter. Bei Betrieben, die schwerpunktmäßig psychisch Behinderte beschäftigen, zählen zu dieser Personengruppe auch Mitarbeiter mit Betreuungsaufgaben. (FAF 2002b: 18)

Beide Personengruppen befinden sich in ihrer Zusammenlegung als Mitarbeiter im gleichen „Diskursuniversum“ (Greving 2000: 20). Sie unterliegen im Integrationsunternehmen den gleichen Aufgaben wechselseitiger Beziehungen, d.h. die behinderten Beschäftigten erfüllen mit ihrer Arbeit einen genauso wichtigen Aufgabenanteil wie die nicht Behinderten und tragen somit gemeinsam zu einem gelingenden Dienstleistungs- und Produktionsprozess bei.

## **2.3 Ausgewählte Charakteristika von Integrationsunternehmen**

### **2.3.1 Integrationsunternehmen im Feld des Non-Profits**

Eine Sichtung der Literatur über die mittlerweile zwei Jahrzehnte geführte Diskussion zu Non-Profit-Organisationen (NPO) oder Not-for-Profit-Organisationen im deutschsprachigen Raum zeigt die Auffälligkeit, dass Besonderheiten und Unterschiede fast ausschließlich im Verhältnis zu Wirtschaftsunternehmen oder Profit-Unternehmen veranschaulicht werden. Dabei ist die Unterscheidung der Mitarbeiter hervorzuheben, die im Vergleich zu den privatwirtschaftlichen Unternehmen in den Non-Profit-Organisationen deutlich vielfältiger sind (vgl. Schwarz 2001: 20). In direkter Anbindung an das vorliegende Forschungsthema wird ein Vergleich in dieser Form nicht aufgenommen, sondern es soll die Ausarbeitung der strukturellen Merkmale von Non-Profit-Organisationen im Allgemeinen und deren Bezug auf die Integrationsunternehmen als Non-Profit-Organisation im Speziellen herausgestellt werden.

Eine erste vorteilhafte Unterscheidung bietet Zauner (1999: 123f.), der die verschiedenen Non-Profit-Organisationen in die Einheiten „verwaltungsnah“, „basisnah“ und „wirtschaftsnah“ teilt. Als wirtschaftsnaher Non-Profit-Organisation hat das Integrationsunternehmen die Zusammenführung ihrer drei inhaltlichen Kernfelder zu erfüllen. Bestimmt durch ihre „bedarfswirtschaftliche“ Organisationsform mit „Sachziel-Dominanz“ (Schwarz 2001: 16) – in diesem Fall die Bedürfnisse eines Behinderten nach Arbeit zu befriedigen – unterliegen sie der Verpflichtung, gleichermaßen arbeitsmarktpolitische, betriebswirtschaftliche und soziale Erfolgskriterien hervorzubringen. Nicht selten ergeben sich in der Vereinbarkeit und Bewältigung dieser multiplen Zielsetzungen, besonders in Anlehnung an die eigene Personalstruktur von behinderten und nicht behinderten Beschäftigten, Divergenzen und führen zu Neudefinitionen betriebsinterner Strukturen (Loidl-Keil 2005: 1ff.).

Die folgende Tab. 1, die der Einordnung des Integrationsunternehmens in das vielfältige Gebiet der privaten Non-Profit-Organisationen dient,

veranschaulicht explizit die Abgrenzungen und Charakteristika und gibt Aufschluss über den besonderen Status dieser Organisation. In etlichen Veröffentlichungen sind die Merkmalsausprägungen von Non-Profit-Organisationen synoptisch dargestellt. Unter Rückgriff auf die Darstellung von Schwarz et al. (2002: 21) werden in dieser Tab. 1 Integrationsunternehmen als besondere Non-Profit-Organisation mit ihren spezifischen Kennzeichen beschrieben. Die linke Spalte gibt die Merkmale von Non-Profit-Organisationen nach Schwarz et al. (ebd.) wieder. In der rechten Spalte sind die entsprechenden üblichen Merkmalsausprägungen von Integrationsunternehmen dargestellt.

<b>Merkmale</b>	<b>Non-Profit-Organisationen</b>	<b>Integrationsunternehmen</b>
<b>Trägerschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• privat</li> <li>• verbandlicht</li> <li>• kirchlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• privat</li> <li>• verbandlicht</li> <li>• kirchlich</li> </ul>
<b>Zwecksetzung</b>	bedarfswirtschaftlich	bedarfswirtschaftlich
<b>Vorrangige Zielsetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• soziale</li> <li>• humanitäre</li> <li>• kulturelle</li> <li>• gesellschaftliche</li> <li>• sportliche</li> <li>• politische</li> <li>• bildungs-(politische)</li> <li>• ökonomische</li> <li>• ideelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• soziale</li> <li>• gesellschaftliche</li> <li>• arbeitsmarktpolitische</li> <li>• ideelle</li> <li>• (zunehmend) ökonomische</li> </ul>
<b>Mission</b>	Leistungserbringung von Hilfe für Menschen	Bereitsstellung und Sicherung von Arbeit für Menschen mit Behinderung
<b>Rechtsform</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verein</li> <li>• Genossenschaft</li> <li>• Stiftung</li> <li>• (gemeinnützige) Gesellschaft mit beschränkter Haftung</li> <li>• Aktiengesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verein</li> <li>• Genossenschaft</li> <li>• (gemeinnützige) Gesellschaft mit beschränkter Haftung</li> </ul>

Merkmale	Non-Profit-Organisationen	Integrationsunternehmen
<b>Leistungsempfänger</b>	Hilfebedürftige	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behinderte</li> <li>• Gleichgestellte</li> <li>• Langzeitarbeitslose</li> </ul>
<b>Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflege</li> <li>• Betreuung.</li> <li>• Beratung</li> <li>• Bildung</li> <li>• Qualifizierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen</li> <li>• Arbeitsbegleitende Betreuung</li> <li>• Qualifizierung und Weiterbildung</li> <li>• Vermittlung</li> </ul>
<b>Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voll- / Teilzeitkräfte</li> <li>• geringfügig Beschäftigte</li> <li>• Honorarkräfte</li> <li>• Zivildienstleistende</li> <li>• Praktikanten</li> <li>• Ehrenämter</li> <li>• „bürgerschaftlich Engagierte“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voll- / Teilzeitkräfte</li> <li>• geringfügig Beschäftigte</li> <li>• Honorarkräfte</li> <li>• Zivildienstleistende</li> <li>• Praktikanten</li> </ul>

**Tab. 1** Gegenüberstellung der Merkmale von Non-Profit-Organisationen und Integrationsunternehmen

Ergänzend zu der oben erstellten Merkmalsauflistung von Non-Profit-Organisationen und der Zuordnung von Integrationsunternehmen in diese, sollen in den nachstehenden Abschnitten die sozialen und interaktionellen Schwerpunkte der Zusammenarbeit von behinderten und nicht behinderten Beschäftigten mit Blick auf die Bedeutung der organisationseigenen Charakteristika *Leitbild* und *Unternehmenskultur* veranschaulicht werden. Sie zählen nicht nur zu den prägenden und entscheidenden Faktoren für die Qualität der Arbeit in der Hilfe für Menschen mit Behinderung (Frese 2000: 143ff.), sondern sie bilden auch eine weitere als notwendig zu verstehende Grundlage des Praxisfeldes Integrationsunternehmen als Teilsegment im Non-Profit-Feld und unterstreichen das Forschungsinteresse.

### 2.3.2 Integrationsunternehmen und ihr Leitbild

Das Selbstverständnis des Integrationsunternehmens leitet sich aus seinem Unternehmenszweck und seiner Mission ab, Menschen mit Behinderungen sozial und beruflich in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Unterstützt durch die Leitgedanken der „Teilhabe am Arbeitsleben“ (Stöpel 1999; Bieker 2005) und der „Selbstbestimmung“ (Österwitz 1996; Waldschmidt 1999), wird durch das Angebot von zeitlich befristeten Arbeitsplätzen und Dauerarbeitsplätzen eine öffentlich geförderte Bindung zwischen langzeitarbeitslosen behinderten Menschen und dem Arbeitsmarkt ermöglicht. Die über die Fachgrenzen hinaus diskutierte Frage nach der Bedeutung von Arbeit für behinderte Menschen liegt diesem politischen Instrument des allgemeinen Arbeitsmarktes zu Grunde und führte schließlich zu ihrer Gründung vor nunmehr drei Jahrzehnten. Diesem Selbstverständnis folgend, fasst Seyfried (1987) die sich entwickelnde Unternehmensphilosophie von Integrationsunternehmen folgendermaßen zusammen:

Sie sehen ihr primäres Ziel darin, psychisch behinderten Menschen Arbeitsplätze bereitzustellen. Anders als die Werkstätten sind dies Firmen, Betriebe des allgemeinen Arbeitsmarktes mit allen Chancen, mit allen Risiken, die damit verbunden sind. Sie stellen Produkte her, übernehmen Dienstleistungen zu den gleichen Bedingungen wie andere Unternehmen auch, sie unterliegen denselben Anforderungen an Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit, und sie sind den wirtschaftlichen Zwängen in gleichem Maße ausgesetzt wie andere Betriebe. Ihr Zweck ist nicht wie sonst im Wirtschaftsleben üblich die Gewinnmaximierung; ihr wirtschaftlicher Zweck dient dem Ziel der Integration psychisch Behinderter lediglich als Mittel. (S. 299)

Auch wenn die Gewinnerzielung in Integrationsunternehmen kein „anzustrebendes Ziel“ (Schwendy 2005b: 61) ist und „ungern“ zum Oberziel ihres Leitbildes gezählt wird, so stellt sich die Frage nach ihrer Verwendung. Bei immer unsicheren und knapper werdenden öffentlichen Förderungen und der Härte der Eigenerwirtschaftung im Marktgeschehen ist der Gewinn als Rücklage ein wichtiger Faktor im betrieblichen Leistungsbereich der Integrationsfirma, wenn es darum geht, nachhaltig Arbeitsplätze für behinderte Menschen zu sichern. Ein Unternehmen, das sich neben sozialpädagogischen Dienstleistungen sowie Beratungs- und

Qualifizierungsangeboten am Profit-Zielsystem orientiert, um diese als Reinvestition zu nutzen, wird zwangsläufig neben seinem bedarfsorientierten Ansatz erwerbswirtschaftliche Aspekte in seine Leitbilderstellung mit aufnehmen müssen. Soziale Unternehmen greifen in diesen internen Organisations- und Personalentwicklungsverlauf ein, um ihre unternehmerische Ausrichtung zu definieren, und überarbeiten verstärkt ihr Leitbild an Hand von Qualitätsentwicklungsstandards (vgl. Jäger 1999: 59; Speck 1999: 127ff.).

### **2.3.3 Integrationsunternehmen und ihre Organisationskultur**

Ausgehend von der Unternehmensphilosophie und dem Leitbild als ideologischer Rahmen, ergeben sich Fragen nach der inneren wechselseitigen Beziehung und Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsort. Bezogen auf das Verständnis des Kulturbegriffes einer Organisation, der „Werte und Normen“ umfasst, die den Arbeitsalltag bestimmen und die Wirkungsdimensionen „Koordination, Integration und Motivation“ der Beschäftigten beinhalten und fördern soll (Witt: 2000: 92ff.), gestaltet sich die Auseinandersetzung mit diesem Thema in der organisationalen Fachdiskussion seit Jahrzehnten intensiv. Auch in den Integrationsunternehmen werden Fragen des spezifischen Geistes und des besonderen Stils im Umgang miteinander erörtert, die für den unternehmenseigenen Stellenwert und die speziellen Prozessabläufe eine herausragende Rolle haben, sowohl in vertikaler als auch in horizontaler Weise. Zunehmend beschäftigen sich Autoren mit der Mitarbeiterorientierung und ihrer Verständigung und zeigen damit die Bedeutung für die interne kulturelle Entwicklung auf (Boskamp/Knapp 1999; Neubauer 1999; Decker und Decker 2002), was im Falle von Integrationsunternehmen unter dem Aspekt des Managements und der Behinderung eine gesonderte Zuordnung erfährt (vgl. Senner 2005: 178ff.).

Das vornehmliche Ziel im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung in Integrationsunternehmen ist die sinnvolle Förderung der Fähigkeiten, des Wissens und des Know-hows der beschäftigten Behinderten, aber auch die Gestaltung der Arbeitsabläufe und der Arbeits-

atmosphäre zwischen den behinderten und nicht behinderten Arbeitskräften. Graumann (1998) erklärt dazu:

In unseren Betrieben erfährt der Mensch, und zwar derjenige mit wie auch ohne Behinderung, eine ständige hohe Beachtung und Anerkennung. Alle Beschäftigte sind arbeitsrechtlich gleichgestellt. Wir wissen, daß nur mit einem hohen Maß an Arbeitszufriedenheit und unter bestmöglichen Arbeitsbedingungen die Mitarbeiter das geben, was zum Überleben des Betriebes notwendig ist. Wir haben nicht das Geld, um andere Formen der Kompensation zu finanzieren. Und negative psychologische Mechanismen wie (unnötiger) Druck und Angsterzeugung bewirken bei unseren Beschäftigten in der Regel nicht mehr als Krankheit oder Minderung in der Arbeitsqualität. (S. 5)

Diese Beachtung geschieht mit einem hohen solidarischen Gemeinschaftsverständnis und ideologischen Bestrebungen, ohne die die Herausforderungen der Aufgabenerfüllung nicht getragen werden können. Auf dem Weg des Einschaltens in die freie Gütervermarktung leitet sich das Bestreben des Integrationsbetriebes ab, den Fokus verstärkt auf das Potential der Humanressource zu lenken und diese durch gezielte Maßnahmen zu stärken und weiter zu entwickeln. Die Besonderheit ihrer hohen personellen Unterschiedlichkeit bestimmt die Kultur des Umgangs und die Verständigung im Unternehmen, die dazu beiträgt, Leistungsdefizite auszugleichen und Arbeitsgestaltungsprozesse nicht zu gefährden. Graumann (1998) formuliert diese Charakteristik zusätzlich folgendermaßen:

Doch kommen wir zum Charme der Integrationsfirma zurück. Nicht das solide Bestehen im allgemeinen Arbeitsmarkt macht ihre Arbeitskräfte aus. Sondern die Art und Weise, wie ihr diese gelingt. Mehr wie jeder andere Betrieb ist der Integrationsbetrieb auf ein bestimmtes, auf sein wesentliches Kapital angewiesen, dass er pflegen, hegen und entwickeln muß, um trotz aller Nachteile bestehen zu können, die Ressource Mensch. Humanisierung der Arbeitswelt ist in diesen Firmen keine Worthülse, sondern zwingende Voraussetzung und ständiger Prozeß, um Nachteile von Behinderungen und mangelnde Fachlichkeit tagtäglich ausgleichen zu können. (S. 5)

Hierbei ist den Integrationsunternehmen die besondere Fähigkeit der partizipativen und demokratischen Arbeitshaltung zu Eigen. Als Experten des „Ausgleichsfindens“ sowohl personeller als auch finanzieller Schwankungen leben sie in der Kultur des sich stetigen Betrachtens und der

kritischen Verortung ihrer Leistungen. Dazu gehört die Evaluierung von Maßnahmen und Programmen im Bereich der Betreuung und Qualifizierung der behinderten Beschäftigten sowie von organisationalen Abläufen im Rahmen der Qualitätsmanagementverfahren, die nach Einschätzung der Autoren Loidl-Keil und Laskowski (2005: Vff.) die Kultur von Integrationsunternehmen bestimmen.

## **2.4 Fazit: Organisatorische und personelle Rahmenbedingungen von Integrationsunternehmen**

Die Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln zeigen, dass sich bei Integrationsunternehmen eine organisationseigene doppelte Ziel- und Zweckbindung ergibt, die sich in sozialen und wirtschaftlichen Denk- und Handlungsweisen äußert. Als Arbeitgeber von sozial versicherungspflichtigen Arbeitsplätzen sind sie sowohl Anbieter des „Produktes Betreuung – Rehabilitation – Qualifizierung – Vermittlung (...)“ als auch Anbieter am Markt von Produkten und Dienstleistungen (FAF 2002b: 7). Teilweise stehen diese sozialen und finanziellen Ziele im Widerspruch zueinander.

Damit Integrationsunternehmen dem arbeitsmarktpolitisch und gesetzlich erklärten Auftrag bezüglich der Schaffung neuer und der Sicherung bestehender Arbeitsplätze, der arbeitsbegleitenden Betreuung, der Qualifizierung und der Vermittlung von behinderten Menschen (Kapitel 2.1) folgen können, unterliegen sie primär dem Ziel, ihre wirtschaftliche Situation zu verbessern (Loidl-Keil 2005: 1ff, Schwendy 2005a: 12ff.). Hierbei ist erkennbar, dass ihre unternehmerischen Qualitätsbetrachtungen zu Gunsten des betriebswirtschaftlichen Leistungsdenkens ausgerichtet sind und in dieser Entwicklung von der „Ökonomisierung des Sozialen“ gesprochen wird (Funk 1999; Speck 1999; Wilken 2000). Es besteht jedoch die Gefahr, dass Optimierungsverfahren auf sozialer und humaner Ebene, die anteilig dem gleichen genannten Ziel dienen, im Unternehmensalltag und -ablauf vernachlässigt werden. Die gegenwärtige, vor allem auf praktischer Ebene geführte Diskussion nimmt sich im Besonderen dieses Ausgleichs der unterschiedlichen Interessenslagen

an, um die Anforderungen des Marktes und die Förderung des Einzelnen miteinander zu verbinden (Senner 2002: 148; Senner 2005: 178ff.).

Im arbeitssoziologischen und organisationspsychologischen Blickfeld erhalten jene Veränderungen in der Arbeitswelt durch erhöhte Leistungsanforderungen für den einzelnen Mitarbeiter einen zentralen Stellenwert, die sich in Bedeutung, Nutzung und Verhalten der Arbeitskraft äußern. Hier bildet das Integrationsunternehmen keine Ausnahme. Zwar handelt es sich, wie in Kapitel 2.1.1, dargestellt um eine „eher neu“ entstandene und eingerichtete Organisationsform im beschäftigungspolitischen Kontext, die demnach auch auf keine sehr lange organisationseigene Sozialisationsentwicklung ihrer Mitarbeiter zurückblicken kann, es ist aber durchaus festzustellen, dass aufgrund der zunehmenden Ökonomisierung und des Anpassungsdrucks der Institution an den Markt diese Veränderungen auch Auswirkungen auf das Tätigkeits- und Persönlichkeitsbild im Arbeitsumfeld des Mitarbeiters hat (Birkhölzer/Kramer 2002; Pongratz/Voß 2004). Von Interesse scheint hier die Frage, inwiefern sich die internen spezifischen Aufgabenangebote im Integrationsunternehmen mit einem Unterstützungs- und Interventionsprogramm für die behinderten und nicht behinderten Beschäftigten im Sinne der Optimierung ergänzen lassen.

Obgleich eine verbindliche Aussage über die Gleichstellung von Schwerbehinderung und verminderter beruflicher Leistungsfähigkeit nicht getroffen werden kann (Niehaus 1997: 44), bestätigen die Forschungsberichte über Integrationsunternehmen in ihren Ergebnissen die Diskrepanz zwischen den Anforderungsprofilen und den Leistungsprofilen der schwer behinderten Mitarbeiter (BMA 1993, 1996; BMGS 1998; FAFa, b 2002). Insbesondere die behinderungsbedingten Besonderheiten, wie hohe Fluktuationen, zunehmende Ausfallzeiten, mangelnde Flexibilität, Einschränkungen und Schwankungen in der Arbeitsleistung, beeinflussen das gestalterische, soziale und betriebliche Handeln in Integrationsunternehmen (von Kardorff/Ohlbrecht 2006: 26f.).

Zur gesetzlichen Vorgabe der Beschäftigungsquote in Integrationsunternehmen von mindesten 25 Prozent und maximal 50 Prozent Schwerbehinderter erstreckt sich die tatsächliche Größenordnung unter der

Hinzunahme weiterer Problemgruppen des Arbeitsmarktes, die Integrationsunternehmen ebenso betreuen, auf 77 Prozent „eingeschränkter“ Beschäftigter im Unternehmen (FAF 2002b: 21). Das Verhältnis der Beschäftigten aus den arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen zuzüglich der behinderten Arbeitnehmer und den nicht behinderten Mitarbeitern beträgt somit im Durchschnitt 3:2. Daraus folgend ist eine Potenzierung der individuellen behinderungs- und einschränkungsbedingten Besonderheiten zu vermuten. Gleichzeitig verstärkt sich der Widerspruch, der sich aus dem Umstand ergibt, auf zunehmende Flexibilisierungs- und Anpassungsanforderungen des Marktes und in Kooperationen mit den Wirtschaftspartnern alsbald mit flexiblen Personaleinsatzplanungen und Arbeitsverrichtungen reagieren zu können.

Sowohl die Bedingungen als auch die Auswirkungen im sozialen Aufgaben- und Dienstleistungsspektrum des Integrationsunternehmens (Kapitel 2.1.3) bleiben folglich nicht unproblematisch für das Agieren und Kommunizieren in diesem Praxisfeld und können der Entwicklung und Reifung der innerbetrieblichen Sozialstruktur entgegen wirken. Dass aber Integrationsunternehmen am Markt nur Bestand haben bei starker Beachtung und Ausschöpfung des Humankapitals, macht deutlich, dass die Sicherung der sozialen Faktoren einen hohen Rang einnehmen muss. Auch hier stellt sich die Frage, welcher Ansatz im Rahmen der Personalentwicklung diese zielgerichtete Leistung der Förderung von Mitarbeitern im sozialen Bezugssystem erbringt und dem institutionellen Problemdruck präventiv entgegenwirkt. Senner (2005) fasst die spezielle Problematik in Integrationsunternehmen konkret zusammen:

Für Integrationsunternehmen ist die Notwendigkeit zur Förderung des Personals im besonderen Maße von Bedeutung. Sie treten im Wettbewerb mit Mitarbeitern an, die in spezifischen Bereichen Handicaps haben und aufgrund ihrer Schwerbehinderung leistungsgemindert sind. Zum einen gilt es deshalb, den Prozess der Leistungserbringung so gut zu organisieren, dass die Defizite möglichst wenig oder gar nicht zum tragen kommen. Dies ist in der Regel nur graduell möglich, so dass eine möglichst optimale Heranführung des Einzelnen an die (sich ständig wandelnden) Erfordernissen des Arbeitsplatzes unbedingt notwendig ist, um zumindest annähernde Wettbewerbsgleichheit zu schaffen. (S. 178)

Auffallend ist, dass sich die bereits genannten Forschungsarbeiten im Wesentlichen bestandsanalytisch verhalten und sich der Frage widmen, welchen Beitrag die Integrationsunternehmen zur beruflichen Integration behinderter Menschen leisten (BMA 1993, 1996; BMGS 1998; FAFa, b 2002). Hierbei kommt es zur Herausstellung von institutionellen, konzeptionellen und finanziellen Aspekten. Während bei dem institutionellen Ansatz der Vergleich von Integrationsunternehmen zu anderen Einrichtungen verdeutlicht wird, bei der konzeptionellen Vorgehensweise die Branchen, Tätigkeitsfelder und Betriebsgrößen im Vordergrund stehen, richtet sich die Sichtung der finanziellen Merkmale auf den Punkt der Wirtschaftlichkeit, der eine hohe Bedeutung einnimmt, was auch die im Jahr 2005 veröffentlichte rheinland-pfälzische Studie zur gesamtfiskalischen Betrachtung verschiedener Beschäftigungsarten bestätigt (Egner 2005).

Obgleich in allen Studien die Problematik der besonderen Personalstruktur und deren Folgen angesprochen werden, bleibt die Frage nach ihrer strukturellen Verbesserung in der Interaktion offen. Aussagen zur Zielsetzung, wie z.B. mehr „betreuerische Professionalität“ und „qualitative Standards für die Betreuung“, sind zu allgemein gehalten (BMA 1993: 117). Selbst der nach zehn Jahren in diesem Zusammenhang der Betreuung weiter gefasste Aspekt von „notwendigen Interventionen“ in der Personalentwicklung gibt keinen Aufschluss über definierte Tätigkeiten im Rahmen der Unterstützungsleistung für die Belegschaft (FAF 2002a: 32). Der „Betreuungsbegriff“ wird hier mit dem Verständnis verbunden, dem behinderten Beschäftigten Hilfe und Unterstützung am Arbeitsplatz durch den nicht behinderten Mitarbeiter zukommen zu lassen. Der „starre“ Blick auf die Betreuung, die den behinderten Mitarbeiter zur „teilnehmenden Arbeitskraft“ werden lässt, scheint in diesem Zusammenhang dem originären Mitarbeiterbegriff, und in diesem Sinne zu verstehenden gemeinsamen und gleichwertigen „Miteinanderarbeiten“ der Beschäftigten, entgegengustehen. Als Folge für die Praxis ergibt sich hier die längst noch nicht geklärte Frage über den Status des behinderten Arbeitnehmers in Integrationsunternehmen (Kapitel 2.2.2).

Dass sich in diesem „Dilemma“ das Konzept der Mitarbeiterzufriedenheit nicht etablieren konnte, ist als folgerichtig und bezeichnend zu se-

hen. Obwohl sein Begriffsursprung in der organisationspsychologischen Literatur fast zeitgleich in die Gründungsphase von Integrationsunternehmen fällt, zudem Forschungsaussagen trifft, u.a. zu Krankheitsstand, Fluktuation und Fehlzeiten, die sich als eine hohe Problematik in der Planung und Steuerung von Arbeitskräfteeinsätzen erweisen (Kapitel 2.1.3), ist die Betrachtung der Mitarbeiterzufriedenheit in den genannten Forschungsarbeiten nicht einbezogen worden.

In diese Lücke greift das Forschungsanliegen ein. Es befindet sich im wissenschaftlichen Gebiet der „Qualität und Arbeit“ und nimmt sich dem Ausschnitt der noch nicht rezipierten Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen an. Es soll davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiterzufriedenheit im organisationalen Kontext einen positiven und stärkenden Einfluss auf die Interaktion zwischen den beiden kategorisierten Personengruppen und ihren Aufgabenfeldern hat, mit der Zielsetzung der Verbesserung individueller mitarbeiterbezogener Perspektiven und Voraussetzungen sowie der Förderung der sozialen Situation im Integrationsunternehmen. Gezielt wird der Forschungsfrage nachgegangen, wie sich Mitarbeiterzufriedenheit im betrieblichen Organisationsraum des Integrationsunternehmens gestalten lässt. In diesem Sinne wird sich der nachfolgende Teil mit dem Konzept der *Mitarbeiterzufriedenheit* beschäftigen.

### **3 DEFINITORISCHE UND KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN VON ARBEIT UND MITARBEITERZUFRIEDENHEIT IM QUALITÄTSZUSAMMENHANG**

Standen im vorigen Kapitel die Situationsbeschreibung und die spezifischen Rahmen- und Umgebungsbedingungen des Integrationsunternehmens im Mittelpunkt der Betrachtung, geht es im Folgenden um die Darstellung der konzeptionellen Grundlagen der Mitarbeiterzufriedenheit, um schließlich ihre Zuordnung im beschriebenen Praxisfeld vorzubereiten.

Mit dem Forschungsansatz wird der Versuch unternommen, sich im wissenschaftlichen Gegenstandsfeld der „Qualität des Arbeitslebens“ zu positionieren (Weinert 2004: 238). Unverzichtbar erscheint es daher, vorab den Fragen nachzugehen: Was ist Arbeit? Was ist die Qualität der Arbeit? Der Abriss über die Entwicklung des Qualitätsgedankens im Arbeitsleben (Kapitel 3.1) und die definitorische Auseinandersetzung des Begriffes Arbeit (Kapitel 3.1.1) werden als geeigneter Einstieg gesehen, um sich dann den Resultaten – hier: den Kriterien, Produkten, Programmen und Modellen des Qualitätsgedankens aus dem wissenschaftlichen Diskurs – zu widmen (Kapitel 3.1.2). Dabei wird von der grundsätzlichen Überlegung ausgegangen, was einige Autoren auch bestätigen, dass die Bedeutung der Arbeit sowohl für die behinderten als auch für die nicht behinderten Beschäftigten qualitativ die gleichen Funktionen erfüllt (Hauck 1981; Sonntag 1991; Bähr et al. 1995; Grampp 2000).

Mit dem Kapitel 3.2 wird die begriffliche Komplexität des Themas der Zufriedenheit in der Arbeitswelt eine Reduzierung erfahren, und es soll erkennbar werden, welche Definitionen, Formen und Abgrenzungen dem Konzept zugrunde liegen. Dabei ist die Mitarbeiterzufriedenheit in der vorliegenden Forschungsbearbeitung dem globalen Einstellungsbegriff als Reaktion zum jeweiligen Beurteilungsgegenstand angelehnt, der in Kapitel 3.2.1 vorgestellt wird. Es ist von Bedeutung zu wissen, dass es sich bei den Konzepten der Mitarbeiterzufriedenheit um eine Verzahnung mit der Grundlagenbestimmung der Arbeitszufriedenheit handelt, da auf keine eigenständigen Modelle zurückgegriffen werden kann. Deshalb wird die vorliegende Arbeit in der theoretischen Abhandlung und im Ver-

such der wissenschaftlichen Klärung die inhaltliche Nutzung der Begrifflichkeit Arbeitszufriedenheit nicht ausschließen können.

Dem Betrachtungsgegenstand dieser wissenschaftlichen Untersuchung folgend, setzt die Konstruktion eines Handlungskonzeptes zur Mitarbeiterzufriedenheit mit Hilfe der Selbstevaluation ein Verständnis von theoretischen Konzepten voraus, aus dem sich die Bestimmung von Kriterien und Determinanten für die Modellgrundlage herleiten lässt. In diesem Vorbereitungsprozess zwingt der Umfang der zahlreichen theoretischen Angaben zu einer Eingrenzung des Mitarbeiterzufriedenheitskonzeptes. Bei der Fülle der Studien über positive und negative Kausalzusammenhänge der Zufriedenheit im Arbeitskontext soll der Bezug der „sozialen Interaktion“ besonders hervorgehoben werden, weil dieser als Argumentationsschwerpunkt die Einordnung der Forschungsarbeit begleitet und am ehesten abbildet (Kapitel 3.2.3).

Angaben über die Erhebung von Mitarbeiterzufriedenheit erfolgen mit dem Einblick in zwei ausgewählte etablierte Messinstrumente (Kapitel 3.3). Es zeigt sich im weiteren Verlauf, dass sich dabei zwar Mitarbeiterbefragungen im betrieblichen Geschehen als gewünschtes Beteiligungsinstrument und Informationslieferant positiv verfestigt haben, dieses jedoch mit ihren in der Regel vorgegebenen Indikatoren den Urteilsprozess der befragten Mitarbeiter „einschränken“ oder erst gar nicht erfassen.

Es wird erkennbar, dass sich das Mitarbeiterzufriedenheitskonzept aus den Bedürfnissen der praktischen Anwenderebene entwickelte und bis heute zu einem begehrten Forschungsgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie geworden ist. Die Beleuchtung der Gründe, warum sie sich wissenschaftlich dieses Konzeptes seit vielen Jahrzehnten annimmt, führt zu wesentlichen empirischen Ergebnisanteilen. Auf der Basis ausgewählter Studien geht es bei der Gestaltung dieses Bearbeitungsschrittes um das Hervorheben von Aspekten und Merkmalswerten der Arbeitssituation, die im Bereich der sozialen Interaktion Mitarbeiterzufriedenheit bei den Beschäftigten verursachen (Kapitel 3.3.4). Da keine entsprechenden Erkenntnisse aus Integrationsunternehmen erhoben wurden, sollen diese über Untersuchungen zum Themengegenstand in vergleichbaren Organisationen gewonnen werden.

Die Auskünfte über die Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit weisen in die Richtung, die Zufriedenheit am Arbeitsplatz unter der verstärkten Selbstgestaltung der Mitarbeiter stattfinden zu lassen. Mit der Vorstellung der organisationalen Praxis, wie diese das Themenfeld aufgreift und in Verbindung mit dem erarbeiteten Wissen zur Theorie der Mitarbeiterzufriedenheit umsetzt (Kapitel 3.4.1), gilt es den Weg der Verbesserung von Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen im praktischen Umgang zu ebnet. Dabei richtet sich der Blick auf die bereits etablierten klassischen und handlungsorientierten Aktionskonzepte in Organisationen (Kapitel 3.4.2).

### **3.1 Arbeit und Qualität – Abriss einer Entwicklung**

Das Interesse an der Frage nach der Qualität der Arbeit lag bereits dem Human-Relations-Ansatz zugrunde, der sich zu Beginn der fünfziger Jahre entwickelte (Altmann/Düll/Lutz 1987; Siedenbiedel 2001). Dieser forderte u.a., die Fähigkeiten und Talente eines arbeitenden Menschen zu steigern und ihm mehr Mitsprache an Entscheidungen einzuräumen. Als Ausgangspunkt dieser Bewegung gelten die viel diskutierten Hawthorne-Experimente der zwanziger Jahre des letzten Jahrhunderts, die insbesondere für die Organisationstheorie zu aufschlussreichen Erkenntnissen führten. Es konnte empirisch nachgewiesen werden, dass die sozialen Aspekte, wie die Beziehung zu den Kollegen, Emotionen und Wertschätzungen, zur Befriedigung des Mitarbeiters mit seiner Arbeit beitragen. Da diese Ergebnisse in vielen Veröffentlichungen ausführlich behandelt werden, sollen sie hier nur am Rande Erwähnung finden und deutlich machen, dass der Qualitätsgedanke der Arbeit auf eine beachtliche geschichtliche Tragweite blickt (Wachtler 1979; Greif/Holling/Nicholson 1997; Ulich 1998; Weinert 1998, 2004; Jost 2000).

Zwanzig Jahre später stellten sich weitere Untersuchungsbemühungen den aktuellen Voraussetzungen für technische und organisatorische Humanisierungsmaßnahmen und entwickelten sich zu einem populären

Thema rund um die „Qualität des Arbeitslebens“ (QAL). 1974 startete das Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT), gemeinsam mit dem Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA), das Aktionsprogramm „Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA) und bestimmte daraufhin weitgehend die wirtschafts- und sozialpolitische Auseinandersetzung. Weltweit wurden Diskussionen um das Stichwort „Quality of Working life (QWL)“ geführt. Gleichzeitig setzten umfangreiche interdisziplinäre Forschungs- und Praxisstudien ein, die sich mit den Schwerpunkten menschengerechter Arbeitstechnologien, Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltungsformen beschäftigten und noch heute zu einer anhaltenden, disziplinübergreifenden Diskussion führen (BMFT 1987). Die Ausrichtung des Programms verfolgte zum einen die Absicht der Steigerung und Sicherung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Volkswirtschaft, zum andern der Förderung einer Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen (Salfer/Furmaniak 1981; Littek/Rammert/Wachtler 1982; Altmann/Düll/Lutz 1987; Kuhn 2004a).

Mit der gleichen Zielsetzung eröffnet die Bundesregierung über zwanzig Jahre später erneut ein weiteres Forschungsprogramm, das sich in einem ausgearbeiteten strategischen Handlungskonzept maßgeblich auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz konzentriert (Bieneck 2004; Thiehoff 2004). Diese „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) knüpft in seinem Rahmenwerk an die Debatten der vorherigen politischen Initiativen an und will die „Interessen der Menschen an positiven, gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen mit der Notwendigkeit wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze verbinden“ (Katenkamp 2004: 6).

Gleichzeitig griff die Kommission der Europäischen Gemeinschaften vor dem Hintergrund der sozialpolitischen Agenda 2000 (KOM 2000) mit einer Analyse um die Zukunft der Arbeitswelt in das stark diskutierte Thema der Qualität von Arbeit ein und entwickelte im Jahr 2003 Forderungen als Qualitätsindikatoren, die sich in zehn Komponenten zur Verbesserung von Arbeitsplatzqualität manifestieren (KOM 2003). Die Arbeitsplatzstruktur, das Arbeitsumfeld und der Gesundheitsschutz zählen u.a. zu den wesentlichen Bestandteilen des Konzeptes. Als festgelegte Gemeinschaftsstrategie für Sicherheit und Gesundheit stützt es sich auf das Ziel des „Wohlbefindens bei der Arbeit“ (KOM 2002):

- Sie geht vom globalen Konzept des Wohlbefindens bei der Arbeit aus, wobei sie die Veränderungen in der Arbeitswelt und das Auftreten neuer, insbesondere psychosozialer Risiken berücksichtigt, und zielt auf eine Verbesserung der **Qualität der Arbeit** ab, wofür eine gesunde und sichere Arbeitsumgebung eine unverzichtbare Voraussetzung darstellt.
- Sie beruht auf der **Konsolidierung einer Kultur der Prävention** der Risiken, auf der **Kombination verschiedener politischer Instrumente** – Rechtsvorschriften, sozialer Dialog, innovative Vorgehensweisen und Ermittlung von Best Practices, soziale Verantwortung der Unternehmen, wirtschaftliche Anreize – und auf dem **Aufbau von Partnerschaften** zwischen allen Akteuren im Bereich Gesundheit und Sicherheit.
- Sie zeigt, dass eine ehrgeizige Sozialpolitik ein Wettbewerbsfaktor ist und dass im Gegensatz dazu „**Nichtpolitik**“ **Kosten verursacht**, die Wirtschaft und Gesellschaft schwer belasten. (S. 3, Hervorhebungen im Original)

Den Leitgedanken der Europäischen Sozialagenda ist zu entnehmen, dass sich das Verständnis um die Qualität von Arbeit, zusammenfassend aus politischer Sicht, auf die zentralen Punkte „Modernisierung des europäischen Sozialmodells“, „Umstrukturierung der Wirtschaftssysteme“ und „Änderungen an den Konzepten für Aus- und Weiterbildung und Arbeitsorganisation“ konzentriert (Kuhn 2004b: 230).

Die einschlägigen Veröffentlichungen sowie die inhaltlich unterschiedlich durchgeführten Programme machen deutlich, dass der Qualitätsbegriff im Themenzusammenhang der „Humanisierung des Arbeitslebens“ gleichbedeutend und austauschbar aufgenommen wird. Eine explizite Ausdifferenzierung erfährt er in der Literatur jedoch nicht. Ebenso kann eine exakte Definition des Stichwortes „Humanisierung“ oder „Humanität“ zur Zeit der Entstehung nicht dargelegt werden, vielmehr ist er als ein diskursiv verstandener Begriff zu werten (Wachtler 1979; Littek/Rammert/Wachtler 1982; Hoyos/Frey 1999; Ulich 2005). Weinert (2004) versucht aus diesen Forschungssammlungen die Qualität des Arbeitslebens dennoch für die Organisations- und Personalpsychologie wie folgt zusammenzufassen:

QAL gibt an, inwieweit Mitarbeiter wichtige persönliche Bedürfnisse durch ihre Arbeit und Erfahrung mit der Organisation befriedigen können. Organisationsentwicklungsvorhaben sollten gemäß den organisationspsychologischen Vorstellungen vor allem eine Arbeitsumwelt schaffen, in der die Bedürfnisse und Erwartungen der dort tätigen Menschen zufrieden gestellt werden. (S. 238)

Bevor die Diskussion um die Bedeutung der Arbeit im Qualitätszusammenhang (Kapitel 3.1.2) aufgenommen wird, sollen Begriffsvarianten eine Übersicht ermöglichen, was die Literatur über Arbeit aussagt.

### **3.1.1 Definitionen von Arbeit**

Das Lexikon der Soziologie zeigt, dass sich die Deutung des Begriffes Arbeit in Ergänzung zahlreicher Adjektive untergliedert (Fuchs et al. 1978: 53ff.):

- abstrakte / konkrete Arbeit
- bezahlte / unbezahlte Arbeit
- einfache / komplizierte Arbeit
- entfremdete Arbeit
- geistige Arbeit
- gesellschaftlich(e) (notwendige) Arbeit
- körperliche Arbeit
- lebendige / vergegenständlichte / tote Arbeit
- materialisierte Arbeit
- monotone Arbeit
- private Arbeit
- produktive / unproduktive Arbeit
- repetitive Arbeit
- warenproduzierende Arbeit
- wertschaffende Arbeit

Die meisten dieser Begriffe finden ihren Ursprung bzw. ihre Ausführungen in der Marxschen Theorie und werden dem anerkannten Lohnarbeitsverständnis zugeteilt. Der Arbeitsbegriff erfährt jedoch in den Tätigkeits-

bereichen Hausarbeit, Erziehungsarbeit, Sozialarbeit oder Beziehungsarbeit eine Ausweitung über die Maßgabe seiner klassischen Zuordnung hinaus. Er zeigt auf, dass diese gemeinte menschliche Arbeit als interdisziplinärer Oberbegriff verstanden werden muss, der über die berufliche Tätigkeit und bezahlte Erwerbstätigkeit hinausgeht und die Bewältigung von Aufgaben und Anforderungen in wirtschaftlichen, beruflichen und sozial organisierten Handlungszusammenhängen einschließt (Bierhoff 1993; Greif/Bamberg 1994; Luczak 1998; Kirchler 2005).

Die vorliegende Arbeit beschränkt sich in ihrem Gegenstandsbereich ausschließlich auf die abhängige Erwerbsarbeit in der betrieblichen Organisation. Hierbei besteht in der Literatur weitgehend Einigkeit darüber, dass Arbeit eine elementare Bedeutung für die menschliche Existenz zukommt und in großem Maße Teil der Lebensführung ist. Jedoch wird ein eindeutiger Definitionsvorschlag des Begriffes Arbeit nicht hervorgebracht. Vielmehr versucht u.a. von Rosenstiel (2001: 21) die Merkmale der Arbeit auf die Felder „Existenzsicherung“, „gesellschaftliche Vernetzung“, „Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit“ zu komprimieren. Aufbauend auf dieser Einteilung können Facetten herausgearbeitet werden, die die Vieldimensionalität der Bedeutung von Arbeit im Einzelnen und somit deren Stellenwert aufzeigen (Greif/Holling/Nicholson 1989, 1997; von Rosenstiel 1996; Weinert 1998, 2004; Jost 2000; Schuler 2001; Katemkamp 2004; Kirchler 2005):

- Arbeit sichert Ansehen, Geltung und Status
- Arbeit schafft soziale Kontakte und verhilft zu zwischenmenschlichen Netzen
- Arbeit ermöglicht eine soziale Strukturierung
- Arbeit gewährt geistige Anregungen
- Arbeit stellt die materielle Basis der Existenz
- Arbeit befriedigt individuelle Bedürfnisse
- Arbeit verschafft Sicherheit und Selbstverwirklichung
- Arbeit als Leistungsziel
- Arbeit ist Last und Pflicht

In Anlehnung an diese Facetten, als inhaltliche Wertigkeit des Arbeitsbegriffes, wird Levins Betrachtung erkennbar, die er 1920 als die „zwei Gesichter“ der Arbeit beschreibt (Luczak 1993; Ulich 1998; Berk/Meissner/

Stelzner 1998). Zum einen sieht er die Arbeit als Mühe, Last und Kraftaufwand, um den Lebensunterhalt zu sichern, zum anderen ermöglicht sie, durch Kreativität und Schaffensfreude, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Neuberger (1985) ergänzt Levins Begriffsbild um die Komponente der Zielgerichtetheit der Tätigkeit. Auch Hoyos (1974) unterstreicht das zielgerichtete Verhalten der Arbeit, wobei die Ziele durch bestimmte Aufgabenstellungen und Bewertungen vorgegeben werden:

Arbeit ist eine Aktivität, die im Rahmen bestimmter Aufgaben entfaltet wird und zu einem materiellen und/oder immateriellen Arbeitsergebnis führt, das in einem Normensystem bewertet werden kann; sie erfolgt durch den Einsatz der körperlichen, geistigen und seelischen Kräfte des Menschen und dient der Befriedigung seiner Bedürfnisse. (S. 24)

Unter ökonomischen und gesellschaftlichen Bedingungen wird Arbeit überwiegend in Arbeitsorganisationen wie Betrieben, Verwaltungen, Einrichtungen etc. geleistet. In diesem organisationellen Rahmen erfährt die menschliche Arbeit eine erweiterte Bedeutung in der Ausführung und Bearbeitung von *Aufgaben*. Mit dem Aufgabenbegriff verbinden die Autoren Greif und Bamberg (1994) Transformationen.

Transformiert wird: (1) ein gegebener Ausgangszustand, (2) in ein erwartetes Ergebnis (das Ziel), (3) durch Mittel, Menge von Operationen oder „Arbeitsschritte“, die zur Transformation eingesetzt werden, wobei (4) bestimmte Bewertungskriterien, Standards und Regeln einzuhalten sind. (S. 23)

Aus diesem Definitionsvorschlag wird sichtbar, dass die Aufgabe als relationaler Begriff zu verstehen ist, sich also die Arbeitsaufgabe aus einem Beziehungsgeflecht der vier erwähnten Sachverhalte ergibt. Hacker (1995) nimmt in seiner Arbeitstätigkeitsanalyse einen weiteren Sachverhalt mit auf, nämlich die Berücksichtigung von möglichen Kooperationspartnern.

Eng verbunden mit dem Arbeitsbegriff und seinen Definitionsansätzen stehen im nahen arbeitspsychologischen Kontext ebenso die verwendeten Begriffe *Handlung* und *Tätigkeit*. Die Gegenüberstellung der Charakteristika aus der Handlungs- und Tätigkeitstheorie macht deutlich, dass eine genaue Unterscheidung zu beachten ist (Hoyos/Frey 1999):

Handlung bezeichnet eine zeitlich in sich abgeschlossene, auf ein Ziel gerichtete sowie inhaltlich und zeitlich gegliederte Einheit der Tätigkeit, nämlich die kleinste psychologisch relevante Einheit willentlich gesteuerte Tätigkeiten von Individuen, Gruppen und Organisationen. (S. 386)

Aus tätigkeitstheoretischer Perspektive wird der Handlungsbegriff dem Begriff der Tätigkeit untergeordnet, das heißt nach Kirchler (2005), Tätigkeiten sind als eine Summe von zielgerichteten Handlungen anzusehen, denen ein Motiv zugrunde liegt. Hacker (1998) definiert den Tätigkeitsbegriff aus der Handlungstheorie heraus als:

Tätigkeiten sind Vorgänge, mit denen Menschen ihre Beziehungen zu Aufgaben und ihren Gegenständen, zueinander und zur Umwelt verwirklichen. Die Arbeitspsychologie untersucht konkrete Tätigkeiten mit konkreten tätigkeitsbezogenen Aufgaben. Die ausschlaggebenden Unterschiede zwischen Tätigkeiten ergeben sich aus ihrem unterschiedlichen gegenstandsbezogenen Aufträgen bzw. Aufgaben, weil diese den Tätigkeiten ihre jeweilige inhaltliche Richtung geben. (S. 50)

### **3.1.2 Bedeutung von Arbeit im Qualitätszusammenhang**

Die erwähnten Untersuchungsdimensionen im Zusammenhang mit dem Humanisierungsgedanken der Arbeitswelt und somit mit der „Qualität des Arbeitslebens“ führten zu inhaltlich unterschiedlichen Programmen, Forderungen und Vorgehensweisen, aus denen eine Vielzahl von wissenschaftlichen Modellen und Vorschlägen zu einer menschengerechten Gestaltung von Arbeit resultierte (Luczak 1993; Gros 1994; Weinert 2004). Ebenso konnten dort Kriterien für die Bewertung von Arbeitstätigkeiten formuliert werden, die sich auch als Indikatoren humaner Arbeit bezeichnen lassen. Ulich (2001) fasst sie unter Hinweis auf die Begriffe Schädigungsfreiheit, Beeinträchtigungslosigkeit, Persönlichkeitsförderlichkeit und Zumutbarkeit zusammen:

Als human werden Arbeitstätigkeiten bezeichnet, die die psychologische Gesundheit der Arbeitstätigen nicht schädigen, ihr psychosoziales Wohlbefinden nicht – oder allenfalls vorübergehend – beeinträchtigen, ihren Bedürfnissen und Qualifikationen entsprechen, individuelle und/oder kollektive Einflussnahme

auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme ermöglichen und zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit im Sinne der Entfaltung ihrer Potentiale und Förderung ihrer Kompetenzen beizutragen vermögen. (S. 147)

Im gleichen Themenbild beschreibt Weinert (2004) die typischen Charakteristika einer Arbeitsumwelt mit hoher Qualität und weist sie als mögliche Merkmale aus:

- angemessene und faire Bezahlung
- sichere und gesunde Arbeitsumwelt
- garantierte Grundrechte, einschließlich Gleichheitsprinzip und ordentliche Umsetzung
- Möglichkeiten des beruflichen Fortschritts, der Beförderung
- Soziale Integration
- Einbeziehung des Gesamtlebens bzw. der Gesamt-Lebensspanne (z.B. Balance zwischen Arbeit und Familie)
- Umwelt, die die menschlichen Beziehungen fördert
- Eine Organisation mit sozialer Relevanz
- Eine Umwelt, die es dem Mitarbeiter erlaubt, Mitsprache auszuüben bzw. Mitkontrolle an Entscheidungen zu haben, die ihn betreffen. (S. 239)

Die Grundbestimmung des Bedeutungswertes der Qualität der Arbeit manifestiert sich in verschiedenen Bereichen der wissenschaftlichen Reflexion. In der Arbeits- und Organisationspsychologie gibt es neben den Arbeitswirkungsmodellen sowie den Arbeitsmotivations-, Arbeitszufriedenheits- und Arbeitsemotionsmodellen weitere dominierende Konstrukte, die vor dem Hintergrund der Begriffe Gesundheit und Wohlbefinden entstanden und als Konzepte der Genese im Wirkungsraum der Arbeits- und Organisationsgestaltung ausgewiesen sind (Udris/Frese 1999: 429ff.; Ulich/Wülser 2004: 227ff.). Mit dem Blick auf das Thema der vorliegenden Forschungsarbeit sollen nur zwei von ihnen an dieser Stelle eine knappe Erwähnung finden, die sich der Bewältigung beruflicher Belastungen annehmen und somit den Qualitätsgedanken im Arbeitskontext verdeutlichen:

In dem *Belastungs-Beanspruchungskonzept* von Luczak und Rohmert (1997) wird der arbeitswissenschaftliche Versuch unternommen, die Arbeitsanforderungen und ihre Bedingungen im Hinblick der Wirkungen auf das Individuum zu analysieren. Es definiert die psychische Belastung als die „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn einwirken“ (Ulich/Wülser 2004: 57). Die Beanspruchung erklären die Autoren (ebd.: 58) als „die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung psychischer Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“.

Ein anderes ausgewähltes Modell im Rahmen des Gesundheitsverständnisses ist das *Ressourcenmodell*. Udris et al. (1994: 9ff.) unterscheiden zwischen den personalen Ressourcen (z.B. Handlungsmuster, Einstellungen, Kenntnisse, Arbeitsweisen), den organisationalen Ressourcen (z.B. Qualifikationspotentiale, Aufgabenvielfalt, Tätigkeitsspielräume, Autonomie, Partizipation) und den sozialen Ressourcen (Unterstützung durch Vorgesetzte, Arbeitskollegen, Familie, Freunde). Alle drei Ressourcenquellen haben eine gesundheitsrelevante Rolle und können bei einer hohen Ausprägung einer psychischen Belastung am Arbeitsplatz entgegenwirken (Kleinbeck/Rutenfranz 1987).

### **3.2 Zum Begriffsverständnis der Mitarbeiterzufriedenheit**

Das Konzept der Mitarbeiterzufriedenheit kann einerseits als Hinweis auf die Qualität der Arbeit interpretiert werden, andererseits als Voraussetzung für berufliches Wohlfühlen des Beschäftigten am Arbeitsplatz. Seit Jahrzehnten wirken Untersuchungen in beiden Richtungen nahezu trendlos. Ein Überblick der Begriffsvariabilität und -nutzung mit anschließender Einordnung in zwei Fachdisziplinen soll dem zunächst modern wirkenden Thema der Mitarbeiterzufriedenheit eine Ordnung verleihen.

### 3.2.1 Definitionsweisen der Mitarbeiterzufriedenheit

Generell ist festzustellen, dass aus zahlreichen unterschiedlichen konzeptionellen Voraussetzungen bei gleichem Gegenstand eine Vielzahl an Definitionen von Mitarbeiterzufriedenheit resultiert und demzufolge auf eine heterogene Verwendung der Begriffsbestimmung in der Literatur geblickt werden muss. In der Forschung wird er zum einen als eine abhängige Variable gesehen, die sich mit den vorherrschenden Arbeitsbedingungen (z.B. Stressoren) verändert, zum anderen erkennt sie in ihr eine unabhängige Variable, die auf weitere arbeitsrelevante Variablen (Gesundheit, Arbeitsleistung, Fluktuation, Abwesenheit etc.) Einfluss nimmt (vgl. Weinert 1998: 201ff.).

Bei den meisten Autoren wird der Mitarbeiterzufriedenheitsbegriff mit der Einstellung zur Arbeit bzw. zur Arbeitssituation in Verbindung gebracht. „Job satisfaction is the degree to which people like their job“ (Spector 1997: VII). Der Ausdruck *job satisfaction* wird hier als die Zufriedenheit mit einem betrieblichen Arbeitsverhältnis verstanden. Neuberger und Allerbeck (1978) tragen verschiedenartige Definitionsansätze der Mitarbeiterzufriedenheit zusammen und ordnen sie in neun Typen:

- Operationale Definitionen
- Arbeitszufriedenheit als Bedürfnisbefriedigung
- Arbeitszufriedenheit als aufgehobene Soll-Ist-Differenz
- Arbeitszufriedenheit als das Erreichen bestimmter Werte
- Arbeitszufriedenheit als angenehmer personimmanenter Zustand bzw. affektive Bewertungsreaktion
- Arbeitszufriedenheit als Gleichgewichtszustand
- Arbeitszufriedenheit als Ergebnis komplexer Informationsverarbeitungsprozesse
- Arbeitszufriedenheit als Erwartungshaltung
- Arbeitszufriedenheit als Einstellung zur Arbeit bzw. zu Aspekten der Arbeitssituation. (S. 11ff.)

Für Bruggemann (1974: 281) ist die Mitarbeiterzufriedenheit eine „kognitiv-motivationale Einstellung“ zum Arbeitsverhältnis, mit der Folge, „wie der Arbeitende Arbeit und betriebliche Umwelt in Bezug auf seine eigenen

Interessen zu spüren bekommt“. Neuberger und Allerbeck (1978: 9) legen sich in ihrer anreiztheoretischen Definition von Mitarbeiterzufriedenheit auf eine „kognitiv-evaluative Einstellung“ fest, die nicht objektiv bzw. personenunabhängig ermittelt, sondern durch die Person selbst bewertet wird. Gleichzeitig bezeichnet Neuberger (1974a: 172) die einstellungsbezogene Definition als eine „Leerformel“, die erst Inhalt erfährt, wenn die Mitarbeiterzufriedenheit in einen direkten Bezug zu einer einzelnen Komponente, wie z.B. Organisation, Gesundheit, Produktivität, Lohn oder zu Verhaltensvariablen wie Leistung, Kündigung, Fluktuation, Abwesenheit und Fehlzeiten, gesetzt wird. Neuere Forschungsarbeiten nehmen in der definitorischen Auseinandersetzung neben dem kognitiven und motivationalen Einstellungsbegriff den emotionspsychologischen Aspekt mit auf (Kannheiser 1992; Wieland-Eckelmann 1992; Temme/Tränkle 1996). Das Konzept der Mitarbeiterzufriedenheit wird in diesen Zusammenhängen unter Einbeziehung emotionaler Arbeitserfahrungen eines Menschen betrachtet, wie das Erleben, Verarbeiten und die Bedeutung von Gefühlen bei der Arbeit.

Im Zuge der sich durchsetzenden Forderungen nach der Humanisierung der Arbeitswelt ist auch eine steigende Bedeutung an wissenschaftlichen Erkenntnissen von Mitarbeiterzufriedenheit als ein Humanziel aus den einzelnen Fachdisziplinen zu ersehen. Diese zeigen aber in ihren Zugängen kaum eigene Definitionshaltungen und orientieren sich vornehmlich an der Motivations-, Arbeits- und Organisationspsychologie. So ist die Mitarbeiterzufriedenheit im arbeits- und betriebswissenschaftlichen Kontext auf der Grundlage ihrer zwei wesentlichen Zielsetzungen, Arbeit menschengerecht und effektiv zu gestalten und als „Grad der Zufriedenheit der Arbeiter mit Arbeitsbedingungen und Arbeitstätigkeit, insbesondere mit den Möglichkeiten, sich in der Arbeit verwirklichen zu können“, bewertet (Fuchs et al. 1978: 65). Littek, Rammert und Wachtler (nach Luczak 1998: 45) ordnen das Modell der Mitarbeiterzufriedenheit in einen „objektiv-strukturellen“ (ökonomische politische und technische Merkmale des Unternehmens) und in einen „subjektiv-personalen“ Kontext (Arbeits- und Leistungsvermögen und Bereitschaft des Mitarbeiters) ein. Auf der Grundlage einer subjektiven Bilanz aus Ansprüchen und Erfahrungen mit der betrieblichen Realität zeigen die Autoren, wie die empfundene Mitarbeiterzufriedenheit des Arbeitnehmers als Resultat einer

Bedingungsvielfalt aus betrieblichen und gesamtgesellschaftlichen Faktoren verstanden wird und wie diese wechselseitig miteinander verknüpft sind.

Der Zufriedenheitsbegriff als Befindungsurteil ordnet sich in die Fachdisziplin der Psychologie ein und wird im Folgenden angesprochen. Ebenso greift die Arbeitswissenschaft die Arbeits- bzw. Mitarbeiterzufriedenheit als Zielgröße bei der Beurteilung und Gestaltung von menschlicher Arbeit auf und weist ihr einen wichtigen Platz zu. Beide gewählten Verordnungs Darstellungen werden im Sinne des Verständniszugangs zum Thema hier aufgenommen.

### 3.2.1.1 Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen der Psychologie

Der psychologische Ansatz sieht die Mitarbeiterzufriedenheit als positives Resultat einer motivierten Handlung und macht die Einstellung zur Arbeit von den Persönlichkeitsmerkmalen der handelnden Person abhängig. „Job satisfaction is an attitudinal variable“ (Spector 1997: 2). Die psychologische Grundlage, als Theorie der Person, betrachtet die Ganzheit des sich selbst verwirklichenden Menschen und definiert die Zufriedenheit im Arbeitskontext ausschließlich in diesem Rahmen. Bruggemann, Großkurth und Ulich (1975: 19) schreiben: „Arbeitszufriedenheit bezeichnet eine Attitüde, die das Arbeitsverhältnis, mit allen Aspekten, hinsichtlich der Beurteilungsdimension ‚zufrieden – unzufrieden‘ betrifft“. Dies bedeutet, dass sich der Begriff in der Definitionsweise nicht von vornherein auf seine positive Wortbedeutung reduziert. Als Indikator für die Qualität von Arbeitsbedingungen wird er, unter Einbeziehung des Soll-Ist-Vergleichs von Anspruch und Erwartung, als dynamisch bewertet (Bruggemann/Großkurth/Ulich 1975; Fischer 1991; Spector 1997; Luczak 1998).

In enger Anlehnung daran orientiert sich die Mitarbeiterzufriedenheit aus organisationspsychologischer Sicht in der betrieblichen Praxis vorrangig an der psychosozialen Befindlichkeit einer Person und wird als Indikator für das Ausmaß positiven und negativen Erlebens zur eigenen Arbeit gesehen (Temme/Tränkle 1996: 280; Prott 2001: 41ff.). In Bezug auf die Organisation unterliegt der Einstellungsbegriff spezifischen Bewertungen

gegenüber bestimmten Objekten, Personen oder Ereignissen und ist das Korrelat von Konsequenzen der Arbeitssituation, die sich in drei Aspekten differenzieren lassen: Die „kognitive Komponente“ unterstreicht das subjektive Wissen des Mitarbeiters um seine Arbeit, die „affektive Komponente“ bezieht sich auf die emotional wertende Reaktion des Mitarbeiters auf die Arbeit und die „konative Komponente“ beschreibt, wie sich ein Mitarbeiter in einer bestimmten Arbeitssituation verhalten sollte (Jost 2000: 49). Nicht selten wird das Wohlbefinden des Mitarbeiters als ein eigenständiges Unternehmensziel angestrebt und dient als Mittel zum Zweck einer höheren Leistungsbereitschaft.

### 3.2.1.2 Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen der Arbeitswissenschaft

Humanisierung und Rationalisierung von Arbeit sind zwei wesentliche Ziele der Arbeitswissenschaft. Für die Praxis bedeutet das, dieses mit Hilfe der Analyse der Arbeitsbedingungen und daraufhin entwickelten Gestaltungsregeln optimierend im Sinne des arbeitenden Menschen umzusetzen (Kirchner 1993). Dazu wurden im Feld der Arbeitswissenschaft Bewertungskonzepte entwickelt, die neben den ökonomischen und technischen Rahmenbedingungen auch den Blick auf die physischen, psychischen und sozialen Anforderungen und Bedürfnisse des Menschen richtet. Luczak (1993: 17) fasst die Gesamtheit dieser Merkmale als „menschengerecht“ zusammen. Hierzu zeigt Rohmert (1972: 3ff.) in dem von ihm vorgeschlagenen Beurteilungsschema vier Wertungsebenen der menschlichen Arbeit auf, die hierarchisch miteinander verbunden sind. Neben der Ausführbarkeit, Erträglichkeit, Zumutbarkeit hat die Zufriedenheit einen wesentlichen Rang in seinem Bewertungskonzept von Arbeitsprozessen. Rohmert (ebd.: 9) erklärt das Kriterium der Zufriedenheit in seiner Betrachtung mit der „Akzeptierung zumutbarer Bedingungen unter Berücksichtigung individueller Zufriedenheit“. Die Zufriedenheit steht hier für die individuelle Bewertung der Arbeitssituation und liegt dann vor, wenn die objektiven Merkmale der Arbeitssituation mit den individuellen Erwartungen übereinstimmen (Luczak 1993).

Die Untersuchungen von psychosozialen Belastungsvariablen haben in der aufgaben- und organisationsbezogenen Stressforschung an

Bedeutung zugenommen und werden auch unter arbeitswissenschaftlichen Aspekten berücksichtigt (Semmer/Udris 2004: 172ff.). Neben den technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und personalen Betrachtungen spielen die sozialen Bedingungen und Interaktionen von Mitarbeitern in Arbeitsprozessen zunehmend eine ebenso erhebliche Rolle. Ausschlaggebend dafür sind vermehrt neu entstandene gegenseitige Abhängigkeitsformen in Organisationen, die sich verstärkt in Gruppen-, Team- oder Projektarbeiten äußern. In diesen Zusammenhängen haben positive kooperative Kontakte für das Gelingen von Arbeitsbeziehungen im Sinne des Organisationsziels einen selbstverständlichen Stellenwert. Hier greift das Modell der *sozialen Unterstützung* als Ressource, in dem die Variablen Mitarbeiterzufriedenheit oder Wohlbefinden Beachtung finden (Holz/Zapf/Dormann 2004). Soziale Unterstützung beeinflusst das Befinden des Beschäftigten positiv, besonders wenn sie von Seiten des Vorgesetzten oder der Kollegen geleistet wird (vgl. Kapitel 3.2.3).

### **3.2.2 Formen und Abgrenzung der Mitarbeiterzufriedenheit**

Vor dem Hintergrund der Definitionen und der Verortung in zwei Wissenschaftsdisziplinen (Kapitel 3.2.1.1 und 3.2.1.2) ist eine weitere Annäherung des Begriffes der Arbeitszufriedenheit nur dann möglich, wenn dieser eine klare Abgrenzung erfährt. Arbeitspsychologische und arbeitsanalytische Ansätze verwenden in der Diskussion um Arbeitszufriedenheit vergleichbare Begriffe als Befindungsurteile wie z.B. Arbeitsmotivation, Arbeitsemotion, Arbeitsfreude, Wohlbefinden, Flow-Erlebnis oder die Berufszufriedenheit. Im organisationalen und sozialen Kontext gibt es im gleichen Themenzusammenhang die Verbundenheit mit den Begriffen Mitarbeiterzufriedenheit, Organisationsklima, Organisationskultur und auch die populär gewordenen Begriffe Involvement, organisationale Energie und Commitment. Eine Unterscheidung soll zum Verständnis beitragen:

Die *Arbeitsmotivation* zählt zu den psychologischen Begriffen, mit denen die Arbeits- und Organisationspsychologie versucht, menschliches Handeln in Organisationen zu beschreiben (Nerdinger 1995; von Rosenstiel

1996; Weinert 1998; Stroebe 1999; Jost 2000). Der Begriff Motivation leitet sich vom lateinischen Motivus ab und bedeutet „Bewegung auslösend“. Auf eine homogene Definitionsgrundlage der Motivation kann nicht zurückgegriffen werden, vielmehr wird der Begriff als eine „Abstraktionsleistung“ beschrieben, mit der unterschiedliche aktivierende Prozesse des individuellen Lebens- und Arbeitsvollzuges auf ein positiv bewertetes Ziel ausgerichtet sind (Rheinberg 1995: 13). Die Motivation ist als Selbsterlebnis dem Menschen nicht gegeben, sondern lediglich einzelne Motivationsphänomene in bestimmten Kontexten. Bekannt sind hier die Zustände wie Streben, Drang, Bemühen, Lust, Wollen und Wünschen (von Rosenstiel/Molt/Rüttinger 1995).

Neu aufgenommen in den Bedeutungszusammenhang von Arbeitszufriedenheit ist das Konstrukt der *Arbeitsemotion*, worunter das Erleben, der Umgang und die Bedingungen mit den eigenen gefühlsmäßigen Befindlichkeiten in der Arbeitssituation verstanden werden (Kannheiser 1992; Nerdinger 1995). Langfristige Wirkungen vergangener ereignisbezogener Emotionen von Arbeitserlebnissen werden bewertet und führen zu einer speziellen Prägung des Erlebens der Arbeitssituation, das heißt intensive Arbeitsemotionen vereinen sich zu einer subjektiven und individuellen Theorie über das emotionale Erleben von Arbeit (Izard 1991; Kannheiser 1992; Temme/Tränkle 1996; Schuler 2001).

Nach Temme und Tränkle (1996: 285) ist die Erlebensart *Arbeitsfreude* „eine auf den Prozeß der Ausübung der Tätigkeit bezogene Empfindung“. Sie bietet über die Notwendigkeit zur Lohnarbeit hinaus die Möglichkeit, Freude an der Arbeit zu erfahren und einen „menschenwürdigen Sinnesbezug“ zu ihr aufzubauen (Fuchs et al. 1978: 59). Für Izard (1994) ist Freude nicht planbar oder zu erwarten, sie stellt sich nicht durch eigene Anstrengung ein, sondern sie ereignet sich. Durch direkten und autonomen „Einfluss auf die Mittel und Ziele seiner beruflichen Tätigkeit“ ist der Mitarbeiter imstande, Arbeitsfreude zu erfahren (nach Friedmann 1952 in Ulich 2005: 142). Im Unterschied zur prozessbezogenen Arbeitsfreude ist die Arbeitszufriedenheit auf der Basis des Soll-Ist-Vergleichs als „ergebnisbezogene Emotion“ zu verstehen (Temme/Tränkle 1996: 286).

Im Rahmen des derzeit stark diskutierten Themas zur Gesundheit am Arbeitsplatz gehört das *Wohlbefinden* als Parameter oder Variable ebenso in die Nähe vergleichbarer Begriffsbilder der Zufriedenheit. Da sie nur von der jeweiligen Person erlebt und nicht von einer anderen Person als Zustand oder Eigenschaft deklariert werden kann, wird sie zwar als subjektives Konstrukt verstanden, ist aber nicht beobachtbar oder messbar (Bongartz 2000: 33). Eine einheitlich akzeptierte Definition fehlt somit in der theoretischen Auseinandersetzung, es ist aber zu erkennen, dass das Wohlbefinden als ein Merkmal von Glück verstanden wird und sich in den Soll-Ist-Vergleich einer Person einreicht. Brandstätter (1993 nach Bongartz 2000: 35) sieht es als eine „angenehm erlebte Übereinstimmung zwischen dem, was eine Person gemäß ihrer Motivstruktur und Situationsbeurteilung (einschließlich der Beurteilung der eigenen Fähigkeiten) anstrebt, und dem, was die Umwelt (unter Einsatz der eigenen Fähigkeiten und Willenskräfte) gewährt.“

Ebenso eng verknüpft mit der Rolle von Emotionen ist das von Csikszentmihalyi (1985, 1999) entwickelte Konzept des *Flow-Erlebnisses*, das aktuell in der Arbeits- und Organisationspsychologie immer mehr an Resonanz gewinnt und sich zu einem Fachterminus etablierte. Aussage dieses Ansatzes ist, dass das Motivationspotential einer Handlung nicht aus dem Ergebnis oder dem Erfolg resultiert, sondern der Anreiz in der Beschäftigung oder in der Tätigkeit selbst liegt und damit eine intensive Lust verbunden wird. Flow charakterisiert die Konzentrationsstärke auf das Handeln, die Selbstvergessenheit, die Lenkung der Aufmerksamkeit auf die Ausführungen und das Verlieren des Zeitempfindens (Nerdinger 1995; Weimar 2005). In der Definition von Csikszentmihalyi (1985: 58) ist das Flow-Erleben als „autotelisches Erleben“ oder „holistisches Gefühl bei völligem Aufgehen in einer Tätigkeit“ zusammengefasst oder, wie Nerdinger (1995: 52) es formuliert: „Flow ist ein selbstvergessenes Handeln“.

Die *Berufszufriedenheit* drückt die Zufriedenheit mit der Wahl des richtigen Berufes aus, wobei Crites (1969 nach Bruggemann/Großkurth/Ulich 1975: 16) den Langzeitbezug mit in seine Definition aufnimmt und davon ausgeht, dass die Berufszufriedenheit als „durchschnittliche Arbeitszufriedenheit eines Individuums“ zu verstehen ist.

Bei der *Arbeitszufriedenheit* liegt die Bedeutung in der „Zufriedenheit mit einem gegebenen (betrieblichen) Arbeitsverhältnis“, d.h., die aktuelle und konkrete Arbeitssituation wird bewertet (Bruggemann/Großkurth/Ulich 1975: 19). Diese Beurteilung resultiert aus dem Verhältnis der gesetzten Erwartung an die Arbeit und den tatsächlich erlebten Erfahrungen (Soll-Ist-Vergleich). Eine positive Wertbedeutung liegt dem Terminus nicht zugrunde, vielmehr bezeichnen die Autoren damit eine „Attitüde, die das Arbeitsverhältnis, mit allen Aspekten, hinsichtlich der Beurteilungsdimension „zufrieden – unzufrieden“ betrifft (Bruggemann/Großkurth/Ulich 1975: 19). Die Autoren Payne, Fineman und Wall (1976 nach Daumenlang/Zinn 2000: 412) differenzieren die Begriffe *Arbeitszufriedenheit* und *Mitarbeiterzufriedenheit*, in denen sie das Individuum in beiden Fällen als Analyseeinheit betrachten. Während das Analyseelement im Zusammenhang der *Arbeitszufriedenheit* ausschließlich die Arbeit selbst ist, weitet sich im Erklärungsansatz der *Mitarbeiterzufriedenheit* das Analyseelement auf die Organisation als Ganzes aus, einschließlich der eigenen Arbeit. Die *Mitarbeiterzufriedenheit* umfasst demnach alle aktuellen und konkreten Aspekte der Arbeitssituation.

Das *Organisationsklima* findet vielfach im Kontext der *Arbeitszufriedenheit* eine ebenso bedeutende Erwähnung. Eine ausführliche Betrachtung des Begriffes nehmen Greif, Holling und Nicholson (1997: 357ff.) sowie Weinert (1998: 649ff.) vor. Zusammenfassend lässt er sich als eine Übereinstimmung der Menge von Organisationsmerkmalen bezeichnen, die von den Mitgliedern einer Organisationseinheit beschrieben und wahrgenommen werden. Das Organisationsklima umschreibt im psychologischen Sinne die Qualität der internen Arbeitswelt, die sich aus dem Verhalten, den Regeln und den Bestimmungen der Organisationsleitung ergibt (Weinert 1998: 651ff.). Diese Interaktion der individuellen Merkmale, seitens des Mitarbeiters (z.B. Bedürfnisse, Ziele, Erwartungen, Werte) und den objektiven Charakteristika der Organisation (z.B. Entlohnung, Führungsstil, Grad der individuellen Autonomie), dienen als Grundlage der Beschreibung einer Arbeitssituation, die einer persönlichen Interpretation unterliegt. Im diesem engen Begriffsumfeld ist weiterhin die *Organisationskultur* zu finden, die an Stelle der Berücksichtigung einzelner Variablen die Gesamtheit des Musters einer Organisation umfasst. Hierzu gehören u.a. Werte, Annahmen, Sprache, Normen, Überzeugun-

gen, Handlungen, Erwartungen und die Firmenphilosophie, die dazu beitragen, sich von anderen Organisationen zu unterscheiden (Greif/Holling/Nicholson 1997: 365ff.; Weinert 1998: 668ff.).

Auch der mittlerweile im Organisationszusammenhang etablierte Begriff *Involvement* ist im nahen Wirkungsumfeld der Mitarbeiterzufriedenheit zu finden und liegt als eigenständiges Einstellungskonzept der Fachliteratur zu Grunde. Er bringt das Engagement für die Arbeit zum Ausdruck und wird definiert „als das Ausmaß, in dem sich Menschen mit ihrer Arbeit identifizieren“ (Moser 1996: 49f.).

In neueren Veröffentlichungen hat sich neben dem *Involvement* zunehmend auch der Begriff *organisationales Commitment* (Verpflichtung, Bindung) durchgesetzt (Moser 1996; Jost 2000; Kirchler 2005). Er umschreibt ein komplexes Gebilde einzelner Einstellungen zu verschiedenen Aspekten der Arbeitsumwelt, wie z.B. die Art des Umganges mit den Mitarbeitern im Unternehmen, das Erscheinungsbild des Unternehmens in der Öffentlichkeit und das Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens für Soziales und Umwelt; ebenso werden aber auch die Einstellung zum Produkt, zur Dienstleistung und die eingesetzten Technologien und Methoden in die Bewertung mit aufgenommen (Jost 2000: 59). Moser (1996: VII) fasst das Konstrukt des organisationalen Commitments zusammen als die „strukturell bedingte und/oder empfundene Bindung an eine Organisation“. Entsprechend der bereits erwähnten Spezifizierung des Einstellungsbegriffes der Mitarbeiterzufriedenheit (Kapitel 3.2.1.1) lässt sich in Bezug auf das Commitment die kognitive Komponente des Mitarbeiters an seiner Akzeptanz und Verpflichtung hinsichtlich Zielen und Werten der Organisation festmachen. Die Identifikation und das Eingebundensein des Mitarbeiters in die Organisation werden als emotionale Bindung mit der Organisation gesehen und umfassen die affektive Komponente. Die konative Komponente bezieht sich z.B. auf die Bereitschaft des Mitarbeiters, sich für das Unternehmen einzusetzen, verbunden mit dem Wunsch, in der Organisation zu verbleiben (vgl. Jost 2000: 59f.).

Im Themenkreis des Commitments und der Debatte um die Mitarbeiterzufriedenheit verfestigt sich zunehmend auch der Begriff der *organisationalen Energie*, besonders im Hinblick auf Nutzung und Erhaltung der

produktiven Kraft und des Potentials in Unternehmen bei besonderen Herausforderungen, wie z.B. umfassenden Veränderungs- und Umstrukturierungsprozessen. Hierbei geht es um die „Kraft, mit der Unternehmen zielgerichtete Dinge bewegen“, wobei die Energie analog zum physikalischen Begriff verstanden wird (vgl. Bruch/VogelMorhart 2006: 4).

### **3.2.3 Mitarbeiterzufriedenheit als soziale Interaktion**

Die Mitarbeiterzufriedenheit zählt seit Jahrzehnten zu den begehrtesten und beständigsten Konzepten der Organisationspsychologie. Ebenso lange lebt seine kritische Auseinandersetzung. Das größte Interesse für Forschung und Praxis gilt der Frage, welche Wirkung eine hohe oder niedrige Mitarbeiterzufriedenheit für den Beschäftigten in der Organisation hat. Hierzu ist eine Reihe von Untersuchungen erfolgt, die sich in erster Linie den ökonomischen Facetten eines Unternehmens unterwarfen. Konsequenzen und Kausalzusammenhänge auf Variablen, wie Arbeitsleistung, Kündigungsverhalten, Unfallhäufigkeiten, Fehlzeiten oder Fernbleiben vom Arbeitsplatz, stellten sich als schwierig und nicht als eindeutig heraus, sodass präzise Kombinationen von Bedingungen für Mensch und Umwelt nur schwer erfolgen können (Fischer 1991; Weinert 1998: 201ff.). Gleichwohl haben Studien jedoch ergeben, dass die Mitarbeiterzufriedenheit bzw. Mitarbeiterunzufriedenheit in einen starken Bezug zu Handlungs- und Verhaltensvariablen des Beschäftigten am Arbeitsplatz steht, wie z.B. häufiges Zuspätkommen, frühzeitiges Verlassen der Arbeitsstelle, Häufigkeit von Beschwerden, Erlernen neuer Arbeits- und Organisationsprozesse, Bereitwilligkeit im Mitwirken von Veränderungsprozessen am Arbeitsplatz oder in der Organisation (Weinert 1998: 212ff.). Unstreitig zeigt sich die Forschung auch darüber, dass die Mitarbeiterzufriedenheit positive Auswirkungen auf begleitende Einstellungen im Berufs- und Privatbereich, auf die psychische Gesundheit und das Allgemeinbefinden des arbeitenden Menschen hat (Wimmer 2002). Demgegenüber hat die Mitarbeiterunzufriedenheit negative Folgen und führt zu psychischen und psychosomatischen Erkrankungen, wie das Burnout Syndrom und Sucht (vgl. Semmer/Udris 2004: 172ff.).<sup>2</sup>

---

2 Vgl. hier auch die Merkmale der Mitarbeiterunzufriedenheit in Kap. 3.3.4.

Andere empirische Forschungsergebnisse zum Thema beziehen sich auf die Variablen, die eine unmittelbare Beziehung zur Mitarbeiterzufriedenheit aufweisen oder als Moderator dienen. Neben der Berufsebene und den geschlechtsspezifischen Unterschieden werden geografische und demografische Charakteristika genannt. Weiterhin zählen zu diesen Beziehungsvariablen z.B. der Erziehungs- und Ausbildungsstand, Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung, kulturspezifische Unterschiede, arbeitsstrukturierende und technologische Merkmale (Weinert 1998: 213f.).

Weitere Bestimmungsgrößen der Mitarbeiterzufriedenheit, denen eine hohe Bedeutung zugesprochen wird und die der Mitarbeiter als attraktiv einstuft, sind Selbstbestimmung, Verantwortung, Kontrolle und Autonomie. Auch sind Bezahlung und Aufstiegschancen häufig Gegenstände der empirischen Forschung gewesen (Weinert 1998: 214ff.). Beeinflussende Faktoren zeigen sich zusammenfassend auf der Persönlichkeitsebene durch individuell vorhandene oder erlernte Faktoren, auf der ideellen Ebene durch Lob und verbale Anerkennung und auf der Führungsebene durch einen entsprechenden aufmerksamen und rücksichtsvollen Führungsstil. Die Autoren Walter und Kanning (2003: 152ff.) untersuchten hier die wahrgenommenen sozialen Kompetenzen der Vorgesetzten sowie ihren Einfluss auf deren Mitarbeiter und ihre Zufriedenheit in der Arbeitssituation. Der Untersuchungsgegenstand gliederte sich in die zehn Merkmalswerte: Perspektivenübernahme, Durchsetzungsfähigkeit, Selbstkontrolle, Delegation, Partizipation, Motivierung, Fürsorge, Gerechtigkeit, Teamorientierung und Kommunikation.

Ein nicht zu unterschätzender Einfluss kommt der Dimension sozialer Beziehungen zu, hier speziell der *sozialen Interaktion* als Determinante der Mitarbeiterzufriedenheit, die sich auf die Arbeitsumstände und die Arbeitsbedingungen beziehen. Belege dazu fassen die Autoren Holz, Zapf und Dormann (2004) unter den Themen der sozialen Stressoren und der sozialen Unterstützung zusammen (vgl. Kapitel 3.2.3). Hierbei lässt sich die soziale Interaktion von zwei Seiten betrachten. Zum einen begünstigt das Miteinander am Arbeitsplatz die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten (Frese/Zapf 1987), zum anderen stellt das Ziel des Erlangens und Optimierens von Mitarbeiterzufriedenheit als Intervention einen Prozess der verbindenden sozialen Interaktion dar (Jöns 1997: 16). Wenige Arbeiten nehmen diesen zweitgenannten Aspekt in ihren

Forschungsblick auf, obwohl Fischer (1991) das Defizit schon früh erkannte und an die Mitarbeiterzufriedenheitsforschung appellierte, diese als „soziale Prozeßforschung“ zu betrachten (ebd.: 86). Auf diesem Weg befinden sich die vorliegenden erarbeiteten Ausführungen.

### **3.3 Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit**

Auf der Grundlage der umfangreich erprobten, pragmatischen Anwendung gestaltet sich die Zufriedenheitsforschung im Arbeitsumfeld überwiegend auf der Ebene der geeigneten Erfassung. Unter Beachtung der Vielzahl der methodischen Ansätze mit ihren unterschiedlichen operationalen Definitionen und Zielsetzungen ergeben sich entsprechend viele Konstruktionen von sozialwissenschaftlichen Messinstrumenten (Frieling/Sonntag 1999). Neben Selbstberichten, Interviews und Verhaltensbeobachtungen erfolgt die Messung von Mitarbeiterzufriedenheit fast ausschließlich über Fragebögen zur Einzel- oder Gesamtzufriedenheit der Beschäftigten und bezieht sich auf die individuelle personen- und einstellungsbezogene Perspektive. Für diese Messung ist eine Vielzahl von standardisierten und erprobten Erhebungsinstrumenten entwickelt worden. Hierzu zählen Fragestellungen mit direkter und indirekter Befragung und Fragekonzepte mit offenen und geschlossenen Fragen (Domsch/Schneble 1991).

#### **3.3.1 Mitarbeiterbefragungen**

Der Begriff der Mitarbeiterbefragung (MAB) bezieht sich auf ein „Verfahren der Organisationsdiagnose, mit dem die Wahrnehmung und die psychologischen Reaktionen der Mitarbeiter bezogen auf die vielfältigen Bedingungen systematisch erhoben werden“ (Töpfer/Funke 1985: 10). Angestrebt wird mit der Datenermittlung eine Analyse des Ist-Zustandes aus der Perspektive der Mitarbeiter, um individuelle und strukturelle Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Die inhaltliche Ausgestaltung der

Fragenbereiche richtet sich nach der unternehmensspezifischen Problemstellung und Zielsetzung und wird in „umfassende“ und „spezielle“ Mitarbeiterbefragungen untergliedert, wobei sich diese in Anzahl und Inhalt der Kernbereiche unterscheiden. Ausführlich listen die Autoren Töpfer und Funke (1985: 26) sowie Domsch und Schneble (1991: 6) diese Möglichkeiten in Übersichten auf.

Mitarbeiterbefragungen mit dem Betrachtungsgegenstand der Zufriedenheit von Beschäftigten am Arbeitsort haben zunehmend im Rahmen der unterschiedlichsten Qualitätsmanagementprogramme von Organisationen an strategischer Relevanz gewonnen und sind als Führungsinstrument zu einem festen Bestandteil von Organisations- und Personalentwicklungen geworden, leider zumeist nur in großen Unternehmen.

Erhebungen von Mitarbeiterzufriedenheit erfüllen verschiedene Funktionen (Jöns 1997: 18ff.) und haben den Nutzen unter organisationsspezifischen Zielsetzungen Veränderungsprozesse einzuleiten oder zu begleiten. Insbesondere werden sie bei konkreten Problemen zu Rate gezogen und sollen der „Entdeckung von Schwachstellen“ dienen (Borg 1995: 29). Vergleichende Begriffe finden sich als Meinungsumfragen, Belegschaftsbefragungen, Betriebsklimaanalysen oder innerbetriebliche Einstellungsforschung. In kleineren und mittelständischen Unternehmen oder auch in sozialen Dienstleistungsunternehmen werden sie zumeist aus Kostengründen kaum oder gar nicht durchgeführt. Ausnahmen bilden hier Bildungseinrichtungen und Krankenhäuser, die beide im Rahmen der Nachweispflicht ihrer Qualitätssicherungssysteme die Meinungen ihrer Mitarbeiter, Patienten und Kunden erfassen müssen. Kritisch ergibt sich hierbei die Frage am Rande, ob Mitarbeiterbefragungen lediglich durchgeführt werden, weil sie ein fester Pflichtbestandteil der Zertifizierung oder Selbstbewertung von Qualitätsmanagementsystemen der Unternehmen und Einrichtungen sind oder ob sich die Organisationsleitung auch der Kritik der Mitarbeiter stellen würde, wenn ein entsprechendes Nachweisverfahren dies nicht erfordert. Sicher kann die Anwendung dieses Instrumentes in einer Organisation mit kooperativem Führungsverständnis eher gelingen, weil dort die Einbeziehung der Mitarbeiteransichten und Mitarbeiterfähigkeiten im Sinne der „informationellen Kommunikation“ (Jung/Bruck/Quarg 2007: 183) als Bereicherung empfunden wird.

Unterscheidungen zwischen professionell und wissenschaftlich abgesicherten Erhebungsmethoden und dem häufig auf „Experimente“ zielenden, schnell „auf den Moment“ hin gerichteten Befragungskatalog sind sicher an dieser Stelle angebracht. Borg (2003) positioniert die Mitarbeiterbefragungen wie folgt:

Eine MAB wird in der Praxis häufig ohne größere konzeptionelle Vorbereitung als eines von vielen Einzelprojekten durchgeführt. Die Ziele der MAB werden nicht weiter dargelegt oder vom MAB-Projektteam ohne weiteres Involvement des Topmanagements nur vage umrissen. Die Beziehung der MAB zur Strategie bleibt ungeklärt. Eine Abstimmung oder gar eine Verzahnung der MAB mit anderen Projekten, Programmen oder Vorhaben wird nicht weiter ausgearbeitet. (S. 44f.)

In der Wahl einer professionellen oder nicht professionellen Vorbereitung und der Inklusion oder Exklusion einer strategischen Ausrichtung zeigt sich die unterschiedliche Handhabung und Wertigkeit. Dennoch ist in beiden Ansätzen die Achtung vor der Meinung des Mitarbeiters zu erkennen. Töpfer und Funke (1985: 12) stellen fest, dass sich die Mitarbeiterbefragung, unabhängig auf welche Methodik sie sich stützt, zu einem „erfolgreichen Standardinstrument“ entwickelt hat und als Führungswerkzeug positiv beurteilt wird. Auch Borg (1995) weist den Mitarbeiterbefragungen ihren festen Platz im „strategischen Auftau- und Einbindungsmanagement“ zu und sieht sie als eine geeignete Interventionsmöglichkeit, um unter der Beteiligung von Mitarbeitern gestalterische Eingriffe und Planungen im Unternehmen auf den Weg zu bringen. Im besten Falle werden die Mitarbeiterbefragungs-Daten in das Unternehmen „vollständig zurückgemeldet, die Ergebnisse diskutiert, Probleme diagnostiziert und daraus Aktionspläne abgeleitet (Deitering 2006: 12). Die Einschränkung erfolgt deshalb, weil Comelli (1997: 32ff.) die Einbindung der Mitarbeiter und teilweise auch der Führungskräfte als unzureichend bewertet und hier Aufholarbeit geleistet werden sollte, da u.a. die „operativen Folgeprozesse“ kaum zufrieden stellende Beachtung finden. Darunter werden die Prozesse verstanden, die nach der Datenermittlung und Datenanalyse der Mitarbeiterbefragung, einschließlich der Evaluation, folgen. Borg (2003) formuliert diese:

Unter den Folgeprozessen einer MAB verstehen wir alle Aktivitäten, die im Zusammenhang mit der Rückspiegelung der Ergebnisse in die Organisation stehen. Ihr Zweck ist es, die Ergebnisse optimal zu nutzen. Dazu müssen die verschiedenen Gruppen der Organisation zunächst einmal angemessen über die Ergebnisse der MAB informiert werden. Sie müssen die Ergebnisse verstehen und richtig bewerten. (S. 259)

Borg (ebd.) warnt davor, mit den Folgeprozessen ausschließlich die blinde Planung und Umsetzung von Aktionen, Maßnahmen und Programme zu verbinden. Für ihn besteht der Zweck darin, die Mitarbeiterbefragung mit den Folgeprozessen in die bereits bestehenden Zielsetzungen des Unternehmens zu integrieren, um diese zu unterstützen.

Im Bereich der Integrationsunternehmen wurde mit der Anwendung von Mitarbeiterbefragungen, die das Ziel der Zufriedenheitsermittlung haben, noch keinen Durchbruch erreicht. Auch findet sich in dem von Senner (2005: 178ff.) vorgeschlagenen Stufenkonzept der Personalentwicklung kein Hinweis auf Mitarbeiterbefragungen, obwohl er ausdrücklich betont, dass alle Beschäftigten in die Entwicklungsprozesse des Integrationsunternehmens einzubeziehen sind, wobei er allerdings nicht angibt, mit welchen konkreten Methoden und Maßnahmen dies geschehen soll.

### **3.3.2 Ausgewählte Instrumente zur Erfassung von Mitarbeiterzufriedenheit**

Wenngleich sich diese Forschungsarbeit nicht in erster Linie mit der Frage der Messung von Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen beschäftigt, sollte dennoch die Ebene der Operationalisierung nicht ausgeblendet werden. Zur Vervollständigung des Wissens um das Konzept werden zwei Verfahren und Instrumente der Erhebung aufgenommen, ohne dabei spezielle Vertiefungsabsichten anzustreben.

Die beiden Befragungsinstrumente, die trotz ihres Alters nicht in die Jahre gekommen sind, haben das Ziel, die Meinung des Mitarbeiters einzuholen, um sie letztlich für den Prozess der Veränderung und Opti-

mierung in der Organisation zu nutzen. Die Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ) und der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) sind, bezogen auf ihre geringe Dimensionalität, für den Forschenden als handhabbar und für den Befragten als überschaubar und verständlich einzustufen. Als „empirisch robust“ konnten sie sich neben einer Vielzahl von spezifischen, oftmals für den Befragten mit hohen und komplexen Anforderungen und Aufwand verbundenen Instrumenten durchsetzen (Fischer 2006: 4). Bei beiden Instrumenten werden die Einflussgrößen als situativ betrachtet und beziehen sich auf den Arbeitsplatz, Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen. Personelle Einflussgrößen, Aspekte außerhalb der Arbeit oder berufliche Werte des Beschäftigten finden in diesem Fragenentwurf keinen Niederschlag. Ausführliche Darstellungen über Aufbau und Entwicklung der Befragungsinstrumente finden in vielen themenbezogenen Fachveröffentlichungen statt, sodass die folgenden Ausführungen als Überblick zu bewerten sind (Neuberger/Allerbeck 1978; Fischer 1989; Weinert 1998).

### 3.3.2.1 Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ)

Der von Fischer und Lück (1972 nach Fischer 1989: 123ff.) konstruierte und nach dem Likert-Format verbal ausgerichtete Fragebogen hatte, neben dem Ziel handlich und in unterschiedlichen Branchen anwendbar zu sein, auch den Anspruch einer gruppendiagnostischen Verwendbarkeit. Er misst die Gesamtarbeitszufriedenheit des Arbeitenden und ist auf 37 Items ausgerichtet, zu denen es jeweils fünf Antwortmöglichkeiten gibt (Fischer 1989):

- Möglichkeiten zu persönlicher Entwicklung
- Verhältnis zu den Kollegen
- Verhältnis zu den Vorgesetzten
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Verhaltensweise des Managements und der Firmenführung
- Bezahlung
- Bedingungen am Arbeitsplatz (S. 124)

### 3.3.2.2 Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)

Das verbreitetste Instrument zur Messung der Arbeitszufriedenheit im deutschsprachigen Raum ist der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978). Dieses schriftlich anzuwendende und standardisiert aufbereitete Befragungsinstrument ermöglicht die Bewertung von sieben festgelegten Aspekten der Arbeitssituation in 79 Items, die aus 500 unterschiedlichen Einzelaussagen einer systematischen Literaturanalyse erschlossen wurden:

- Kollegen
- Vorgesetzter
- Tätigkeit
- Arbeitsbedingungen
- Organisation und Leitung
- Entwicklung
- Bezahlung (S. 73)

Auf der Vorlage des „Job Descriptive Index“ (JDI) von Smith, Hulin und Kendall (1969 nach Neuberger/Allerbeck 1978: 35) wurde das Fragemodell weiterentwickelt und um die Aspekte Organisation und Leitung ergänzt. Gemessen wird überwiegend mit einer vierstufigen Skala. Diese konzentriert sich auf die subjektive Bewertung der Arbeitssituation durch den Beschäftigten. Die Autoren Neuberger und Allerbeck (1978: 35) beschreiben ihn als ein „hochstrukturierter, schriftlicher, universell anwendbarer Mehr-Item-Fragebogen, der aufgrund von Beschreibungen der Arbeitssituation quantitative Aussagen über die Zufriedenheit mit einzelnen Arbeitsaspekten erlaubt“. Beide Autoren erkennen bei der Beantwortungsabfolge sehr wohl die Problematik der unterschiedlichen individuellen Erlebnisstrukturen des Beschäftigten, nehmen aber diesbezüglich keine weiteren Differenzierungen vor.

Dass in keinem Verfahren, weder von der akademischen Forschungsseite noch aus der konkreten praktischen Anwendungsebene, „der Stein der Weisen“ gesehen wird, zeigt sich darin, dass die Kreation neuer Befragungs- und Bewertungsmodelle noch immer nicht stoppt. Dies mag u.a. auch damit begründet sein, dass der „Feind“ der Auswertung und Interpretation von Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit darin zu finden

ist, dass trotz sich verschlechternder Arbeitsbedingungen die Quote der Zufriedenen dennoch recht hoch bleibt. Hieran scheinen auch neu eingesetzte Methoden wie nonverbale Messverfahren, die aus der Emotionspsychologie hergeleitet sind, nichts zu ändern (Fischer/Brauns/Belschak 2002). Ebenso zeigt das von dem Institut für Gesundheits- und Sozialforschung (IGES 2003) in Berlin eigens für die Werkstätten für behinderte Menschen entwickelte BGW-Betriebsbarometer für behinderte und nicht behinderte Mitarbeiter, dass sich ein Trend nach organisationseigenen Befragungsmethoden mit der Aufnahme von unternehmensbezogenen Besonderheiten abzeichnet, wobei hier die Angaben zur Handhabung der Instrumente undiskutiert bleiben sollen, inklusive der Frage, ob die Verfahren einer wissenschaftlichen Fundierung unterliegen. Auch gibt die Datenvergleichbarkeit zwischen den verschiedenen, aber auch gleichen Organisationstypen zu denken, wobei die Ergebnisse innerhalb des Unternehmens durchaus zu wertvollen Informationen führen können.

### **3.3.3 Mitarbeiterzufriedenheitsmessung und ihre Funktionen**

Jöns (1997: 16ff.) liefert einen anschaulichen Überblick über die unterschiedlichen Ziele und instrumentellen Funktionen, die mit einer Mitarbeiterbefragung angestrebt werden. Meist sind diese eng mit der Verbesserung des Qualitätsmanagements eines Unternehmens verbunden, wozu auch die Verbesserung der Zufriedenheit von Mitarbeitern zählt. Zwei dieser Funktionen sollen hier beispielhaft herausgestellt werden:

#### **3.3.3.1 Instrument der Diagnose**

Im Rahmen der Zufriedenheitsmessung von Mitarbeitern ist diesen Befragungen in ihrer Hauptfunktion die Diagnose zuzuordnen, auf der sich nach der Bestandsaufnahme und Bedarfsermittlung alle nachfolgenden gestalterischen Maßnahmen und Aktionen aufbauen. Zunächst zeigt sich im ermittelten Wert der Grad der allgemeinen Zufriedenheit des Beschäftigten. Aussagen der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit zu bestimmten Teilaspekten geben Aufschluss über mögliche Schwachstellen, an denen

dann Optimierungsmaßnahmen ansetzen können (vgl. ebd.: 19).

### 3.3.3.2 Instrument der Kontrolle

In naher Anlehnung und doch klarer Abgrenzung zur Diagnosefunktion ist die Kontrolle als weitere instrumentelle Funktion der Mitarbeiterzufriedenheitsmessung anzusehen. Bei dieser geht es um die Überprüfung der Durchführung und Umsetzung konkreter Maßnahmen, die im Anschluss der Zufriedenheitsmessung veranlasst wurden, verknüpft mit der Ableitung gezielter Konsequenzen (vgl. ebd.: 19).

### 3.3.4 Empirische Ergebnisse

Zahlreiche Autoren beschäftigen sich mit der Bewertung von Arbeit und stellen fest, dass Mitarbeiterzufriedenheit in der Interaktion der Arbeitssituation und -organisation entsteht. Hackmann und Oldham (1980 nach Weinert 2004: 200) haben z.B. mit ihrem Job-Characteristics-Modell die individuellen Bedürfnisse und Empfindungen von Arbeitenden an den fünf Kerndimensionen Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Autonomie und Feedback festgelegt und formulieren damit Merkmale der Arbeit, die zur Zufriedenheit an der Arbeitsstätte führen. Folglich liegt eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit vor, wenn viele dieser genannten Merkmale positiv bewertet werden.

Ohne die primäre Fragestellung der vorliegenden Forschungsarbeit zu verlieren, wie Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen zu verbessern ist, geht es zunächst um die Einflussgrößen, die Mitarbeiterzufriedenheit in dieser Organisation verursachen und begünstigen. Um die Leitfragen für diesen Bearbeitungsabschnitt pragmatisch zu formulieren, muss es heißen: Was macht die Mitarbeiterzufriedenheit aus, und welche Merkmale tragen zur Zufriedenheit des Mitarbeiters im Integrationsunternehmen bei?

Neben der Möglichkeit, die Nennung der Determinanten im weiteren Betrachtungsfortlauf aus bestehenden Theoriemodellen zu entnehmen, sie zu analysieren, um sie dann mit dem Integrationsunternehmen und ihren Mitarbeitern abzugleichen, legt diese Forschungsarbeit ihren Schwerpunkt darauf, wichtige Einflussgrößen anhand von bisherigen Forschungsergebnissen zu ermitteln. Da keine entsprechenden Primärdaten aus dem Themenfeld der Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen gefunden wurden, richtet sich der Blick auf Erkenntnisse in vergleichbaren Institutionen helfender Dienstleistungen mit heterogener Wirkungsstruktur von behinderten und nicht behinderten Menschen.

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist ein unfassendes Konzept, das mit veränderten individuellen und sozialen Bezügen oder Absichten auch Veränderungen komplexer Merkmalsstrukturen impliziert. Umso erstaunlicher ist der Nachweis aus Studien, die keine wesentlichen Unterschiede in den Empfindungen und Äußerungen von Zufriedenheit in der Arbeitssituation zwischen behinderten und nicht behinderten Beschäftigten erkennen (Sonntag 1991: 195). Nur wenige Befragungsergebnisse über die Zufriedenheit behinderter Beschäftigter am Arbeitsplatz finden sich unter gleichlautendem Titel (vgl. Keller/Schretzmann/Stegle 1997; Michels 2002). In vielen Studien „verbergen“ sich die Zufriedenheitswerte und -äußerungen hinter dem Bezug auf Faktoren wie „Persönlichkeitsförderung von Behinderten“ (Sonntag 1991), „Schwerpunkte der Weiterbildung im Bereich der Behindertenwerkstätten“ (Schubert/Grötzner 1994), „Arbeitsatmosphäre für Menschen mit Behinderung“ (Albrecht 2000) und „Professionalisierung im Umgang mit Behinderten“ (Windisch 2006). Die nachstehende Darstellungsgrundlage kennzeichnet auf der Basis ausgewählter Studien die Merkmale und Aspekte, an denen sich Mitarbeiterzufriedenheit gestaltet oder die Mitarbeiterzufriedenheit begünstigen.

Autorinnen / Autoren	Intention	Merkmale und Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit
Sonnentag (1991: 190ff.)	Gestaltung der Arbeitssituation in Werkstätten für behinderte Menschen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsmöglichkeiten</li> <li>• Kooperationsmöglichkeiten</li> <li>• Variabilität / Komplexität der Arbeit</li> <li>• Soziale Unterstützung</li> <li>• Berücksichtigung der individuellen Leistungsvoraussetzungen</li> </ul>
Schubert/Grötzner (1994: 85ff.)	Entwicklung von Weiterbildungsmodulen in einer Werkstatt für behinderte Menschen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewältigung von Konflikten und Aggressionen</li> <li>• Aspekte der Motivation</li> <li>• Kreativität</li> <li>• Kommunikation</li> </ul>
Albrecht (2000: 13ff.) <sup>3</sup>	Gestaltung der Arbeitsatmosphäre in Werkstätten für Menschen mit Behinderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenhalt unter Kollegen</li> <li>• Freundlicher Führungsstil</li> <li>• Individuelle Abstimmung der Arbeitsinhalte</li> <li>• Anerkennung, Lob, Belohnung</li> <li>• Schaffen von zeitlichen Freiräumen</li> </ul>
Windisch (2006)	Professionalität und Arbeitssituation von Mitarbeitern in ambulanten Diensten für Menschen mit Behinderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• allgemeine Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Soziale Unterstützung (durch Kollegen, Leitung, Mitbestimmung bei der Arbeitsgestaltung)</li> <li>• Wertschätzung der Arbeit (durch Kollegen, Leitung)</li> <li>• Leitbild</li> <li>• Verhältnis von Arbeitsanforderungen und Ressourcen (Personal, Arbeitszeit)</li> <li>• Ausstattung</li> <li>• Weiterbildung</li> <li>• Entgelt</li> <li>• Einarbeitung</li> <li>• Umgang mit Konflikten (Kollegen, Leitung)</li> <li>• Führungsstil der Leitung</li> <li>• Image (Tätigkeit, Einrichtung)</li> <li>• Team</li> </ul>

**Tab. 2** Studien zur Arbeits- und Mitarbeiterzufriedenheit mit dem Schwerpunkt behinderter Menschen

3 Bei der Auswahl der Merkmale und Aspekte aus der Studie Albrecht (2000) handelt es sich aufgrund der Vielzahl um eine exemplarische.

Das Ziel der Untersuchung von Sonntag (1991) ist, die Bedingungen und das Erleben von Arbeit für geistig und psychisch Behinderte in Werkstätten für Behinderte herauszustellen. Mit Unterstützung dieser Grundlage soll herausgefunden werden, welche Merkmale die Arbeits- und Betreuungssituationen aufweisen müssen, damit eine positive Entwicklung der Persönlichkeit möglich ist.

Eine ganz andere Form der individuellen und organisationalen Bedürfnisermittlung wählt die Untersuchung von Schubert und Grötzner (1994), die sich dem Aufbau eines Personalentwicklungskonzepts in einer Werkstatt für Behinderte annimmt. Sie stellen 33 Inhalte zu Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen in einer Befragung an die Mitarbeiter zur Disposition und finden im Ergebnis einen deutlichen Überhang bei dem Wunsch nach der „Förderung der eigenen sozialen Kompetenz“ (Schubert/Grötzner 1994: 93). Dazu gehören u.a. das Erkennen und Steuern von zwischenmenschlichen Konflikten, Aggressionen, Aspekte der Motivation, Kreativität und Kommunikation, was als deutliches Anzeichen dafür angesehen werden kann, dass dem sozialen Umfeld bei der Arbeitsstätte ein besonderer Vorzug eingeräumt wird. Die Inhalte, die sich auf die Steigerung der fachlichen und methodischen Kompetenzen beziehen und ebenfalls zu einem Personalentwicklungskonzept gehören, konnten nur die hinteren Ränge einnehmen.

Mit Hilfe von Interviews erfasst Albrecht (2000) Hintergründe und Möglichkeiten zur Gestaltung der Praxis in Werkstätten für Behinderte unter dem zentralen Aspekt der Stärkung der Arbeitsatmosphäre. Hierbei erhält die Autorin subjektive Vorstellungen und Wünsche von behinderten Beschäftigten zu den Kategorien Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzgestaltung, zwischenmenschliche Beziehungen, Führung, Be- und Entlohnung und arbeitsbegleitende Maßnahmen, aus denen Empfehlungen zur Arbeitsweise für Gruppenleiter abgeleitet werden.

Windisch (2006) greift mit seiner Untersuchung in das wenig erforschte Feld der Gestaltung von Qualität und Professionalität der Arbeitssituation sozialer Dienstleistungen ein. Ein Ziel soll es sein, Zusammenhänge von belastenden Faktoren und einzelnen subjektiven Faktoren der Arbeitszufriedenheit mit einer stärkeren oder geringeren allgemeinen Arbeitszufrie-

denheit in Assistenzdiensten, in der ambulanten Pflege und dem ambulant betreuten Wohnen für behinderte Menschen aufzuzeigen. Dabei ist eine geringere allgemeine Arbeitszufriedenheit im Ergebnis statistischer bi- und multivariater Zusammenhangsanalysen signifikant verknüpft mit:

- dem Arbeitsbereich der (persönlichen) Asisstenzbelastungen
- Belastungen durch die Einrichtung
- psychische Belastung
- Belastung durch Rollenambiguität (z.B. schlechtes Gewissen gegenüber Leistungsnutzern)
- geringere Zufriedenheit mit sozialer Unterstützung
- geringere Zufriedenheit mit Konfliktmanagement
- geringere Zufriedenheit über Mitbestimmung bei der Arbeitsgestaltung

Nachdem anhand einiger Studien Zufriedenheitsmerkmale von Mitarbeitern herausgearbeitet wurden und im Anschluss die Frage nach der Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit ins Zentrum rückt, ist es an dieser Stelle nicht unangebracht, einen Blick auf Äußerungen zur *Mitarbeiterunzufriedenheit* zu werfen. Diese werden im Wesentlichen neben persönlichen Faktoren und sozialen Zusammenhangsfaktoren durch Faktoren zu Arbeitsinhalt und Arbeitsbedingungen bestimmt. Eine in 2007 durchgeführte und nicht veröffentlichte mündliche Befragung an 42 behinderten Mitarbeitern in den Integrationsunternehmen der Entwicklungspartnerschaft „Rheinland/Westerwald Integrationsnetzwerk“ (EP RHEWIN)<sup>4</sup> zeigt mit der Nennung folgender Faktoren, was unter Mitarbeiterunzufriedenheit zu verstehen ist:

- Anstrengende Arbeit
- Uninteressante Arbeit
- Schlechte Betreuung
- Schlechte Bezahlung
- Fehlende Strukturen

<sup>4</sup> An dieser Stelle wird ergänzend verwiesen auf: Jung (2008): Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung der Entwicklungspartnerschaft „Rheinland/Westerwald Integrationsnetzwerk“ (EP RHEWIN) im Rahmen der EQUAL-Gemeinschaftsinitiative. Abschlussbericht.

- Inkompetente Vorgesetzte
- Keine Aufstiegschancen
- Schwieriger Umgang mit Kollegen
- Mangelnde Kommunikationsmöglichkeiten
- Fehlende Informationen
- Benachteiligung wegen der Behinderung

### **3.4 Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit**

Wenn in Organisationen von Mitarbeiterzufriedenheit die Rede ist, dann wird neben der wichtigen Frage ihrer Erfassung das Hauptaugenmerk besonders auf die Interventionen gerichtet, die die Zufriedenheit beim Beschäftigten erhalten oder steigern. Die in diesem Kapitel betrachtete Handlungsebene richtet den Blick auf die Praxisanwendung und zeigt Stellgrößen der Optimierung.

#### **3.4.1 Die Praxisanwendung**

Das Interesse am Thema der Mitarbeiterzufriedenheit entspringt den Bedürfnissen der Organisationspraxis und hat sich daraufhin im wissenschaftlichen Gebiet der angewandten Forschung durchgesetzt. Verknüpft mit der Erkenntnis, dass Mitarbeiter zu einem immer wichtigeren Erfolgspotential deklariert werden, haben Organisations- und Personalentwicklungsprozesse in Unternehmen eine hohe Bedeutung erlangt. In diese Strömung ist die Mitarbeiterzufriedenheit einzuordnen. Zum einen ist sie z.B. als Kriterium in den Anforderungen des European Foundation for Quality Management (EFQM) (Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier 2001) gefordert, andererseits im Hinblick auf Gesundheit und psychosoziale Stabilität des eigenen Personals als potentieller Leistungserbringer gewünscht (Scholten 1999; Ulich/Wülser 2004).

Als erklärtes Unternehmensziel konzentriert sich die Feststellung der Mitarbeiterzufriedenheit insbesondere in vermehrten betrieblichen Mitarbeiterbefragungen (Borg 1995, 2000; Deitering 2006). Die praktische Bedeutung liegt in der Annahme begründet, dass zufriedene Mitarbeiter dem Unternehmen loyal gegenüberstehen und sich an der Umsetzung der Unternehmensziele eher beteiligen. Dieser Annahme folgend setzen Organisationen die Mitarbeiterzufriedenheit und die Arbeitsleistung in einen positiven Zusammenhang, was aber in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung nur mäßig bestätigt werden konnte (Six/Eckes 1991: 21ff.).

Genauso häufig wird von der Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit Hilfe bei konkreten organisatorischen Problemen erhofft, wie z.B. bei hohen Fluktuationen, Krankenstand, Fehl- bzw. Ausfallzeiten. Hier können umfangreiche Forschungsbelege tatsächlich gesicherte Ergebnisse zur negativen Korrelation der Mitarbeiterzufriedenheit und der Fluktuations- und Fehlzeitenrate vorweisen, was bedeutet, dass eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu einer geringen Fehlzeitenwahrscheinlichkeit führt (Gebert/von Rosenstiel 2002: 90ff.). Eine ähnlich korrelierende Beziehung bestätigen Untersuchungen zum Betrachtungspunkt Fluktuation.

Neben diesen praktischen, hauptsächlich ökonomischen Bedeutsamkeiten galten dennoch die ersten Mitarbeiterbefragungen lediglich als Einstellungs- und Meinungsumfragen, um ein allgemeines Stimmungsbild über die Zufriedenheit der Belegschaft am Arbeitsplatz oder in der Organisation zu erwerben (Neuberger/Allerbeck 1978). In neuerer Zeit hat sich die Mitarbeiterbefragung zu einem Führungsinstrument etabliert (Borg 2000). Auf dieser Ebene bleibt dennoch die Zielklärung empirisch offen, ob die Mitarbeiterzufriedenheit in erster Linie aus Produktivitäts- oder Humanisierungszielen im Unternehmen verfolgt wird.

Die Relevanz für die Praxis bezieht sich überwiegend auf das Interessensfeld der geeigneten Maßnahmen und Aktionen, durch die die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht wird (Kapitel 3.4.2). Hier gibt es eine Reihe von organisationalen, personellen, technischen und methodischen Empfehlungen, die sich in der Management- oder Führungsliteratur von sozialen Unternehmen etabliert haben (Boskamp/Knapp 1999). Borg (1999)

kritisiert jedoch diese Aussagen, in denen die Mitarbeiterzufriedenheit „lediglich“ als Indikator, weniger als Ziel verstanden wird.

Aus Sicht des Managements ist hohe Arbeitszufriedenheit sowieso eher ein nützlicher Index als ein Ziel. Ziele sind vielmehr die positiven Auswirkungen der hohen Zufriedenheit, also Bindung, Produktivität, niedriger Absentismus oder geringe Kündigungsneigung. Obwohl hohe Zufriedenheit dabei gewissermaßen lediglich als Nebenprodukt abfällt, bleibt die Situation dennoch für Management und Mitarbeiter so, dass beide Seiten nur gewinnen können. (S. 45)

### **3.4.2 Aktionsparameter der Mitarbeiterzufriedenheit**

Unter Berücksichtigung der Bedürfnisse von Menschen am Arbeitsplatz weisen neben den empirischen Ergebnissen von Hackman und Oldham (1980 nach Weinert 2004: 200) auch die Angaben von Emery und Thorsrud (1982 nach Ulich/Wülser 2004: 240) auf fünf Merkmale von zufrieden stellender Arbeit hin: Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Möglichkeiten der sozialen Interaktion, Autonomie sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Diese dienen der Grundlage, Arbeitsrollen und Arbeitsprozesse neu zu strukturieren, um mit erweiterten Gestaltungs- und Handlungsspielräumen Voraussetzungen zu bilden, die die Zufriedenheitspotentiale beim Mitarbeiter im positiven Sinne beeinflussen. Hierzu stehen den Organisationen „Anreiz- und Zielsetzungssysteme“ zur Verfügung (Kleinbeck/Kleinbeck 1999: 526). Zu diesen Organisationskonzepten zählen neben Zielvereinbarungsgesprächen und Leistungsbeurteilungen auch Entgelt- und Vergütungslösungen, die Verhaltensorientierung geben und Anreize schaffen, in einer bestimmten Arbeitsweise fortzufahren. Vor allem aber dienen sie dazu, die persönliche Leistung des Arbeitenden zu honorieren. Die folgende Auswahl weiterer Management-Werkzeuge, die das Zufriedenheitsverhalten von Mitarbeitern beeinflussen, ist getroffen, weil diese auch in Integrationsunternehmen zur Anwendung kommen, um im Besonderen die Aufgabenausführung „Qualifizierung und Weiterbildung“ zu unterstützen und zu komplettieren.

#### 3.4.2.1 Arbeitszeitmodelle

Veränderungskonzepte mit Blick auf die Arbeitszeitorganisation gehören seit langem zu den Denkstrukturen und praktischen Ausführungen vieler Unternehmen. Neben bekannten Modellen, wie Schichtarbeit, Bereitschaftsdienst, Gleitzeit, Job-Sharing, Altersteilzeit, gibt es auch andere Ansätze von Teilzeit-Initiativen, wie das Erfassen in Arbeitszeitkonten oder die Zeiterfassung auf Vertrauensbasis. Neben dem dahinter stehenden Arbeitgeber- und Mitarbeiterinteresse bietet ein flexibles Angebot von betriebsnahen Arbeitszeitpräsenzen der Beschäftigten in Unternehmen eine hohe Kundenorientierung.

#### 3.4.2.2 Job Rotation

Im Job Rotation, als systematischer Arbeitsplatzwechsel, werden zwischen mehreren Arbeitnehmern Arbeitsaufgaben auf ähnlichem Niveau getauscht (vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007: 425). Zeit- und Reihenfolge der Arbeitsplätze sind in diesem Modell entweder von der Organisation vorgeschrieben oder werden von den Mitarbeitern selbst gewählt.

#### 3.4.2.3 Job Enlargement

Das Job Enlargement betrachtet die Erweiterung eines Aufgabenfeldes innerhalb derselben Ausführungsebene (vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007: 425). Der einzelne Mitarbeiter übernimmt eine höhere Anzahl und Vielfalt von Tätigkeiten, die unterstützen sollen, wenn z.B. eine Unterforderung des Beschäftigten oder eine Nichtauslastung der Leistungskapazität vorliegt.

#### 3.4.2.4 Job Enrichment

Das Job-Enrichment ist als eine bereichernde und anspruchsvolle Tätigkeit zu verstehen, die eine Neustrukturierung und inhaltliche Veränderung der Arbeit für den Beschäftigten mit sich bringt und bewirkt, dass dieser

zufriedener und selbstbewusster wird. Im Besonderen geht es hierbei um die Zuteilung von mehr Verantwortung durch Aufgaben mit höherem Anspruch und die gleichzeitige Ausweitung von Entscheidungs- und Kontrollbefugnissen für den einzelnen Mitarbeiter (vgl. Hulin 1976: 178f.).

#### 3.4.2.5 Qualitätszirkel

Das Thema „Qualität“ wird in der organisationspsychologischen Debatte und praktischen Gestaltung zumeist auf der Basis von Qualitätszirkeln diskutiert. Sie bilden eine Möglichkeit der Mitarbeiterbeteiligung bei der Unterstützung organisationaler Veränderungs- oder Problemlösungsprozesse (Antoni 1990; Bungard 1992). In der Regel übernimmt die Führungsebene einer Organisation die Zielsetzung und Begleitung des Qualitätsstrebens, Mitarbeiter fungieren in der Ausführung und Umsetzung. Somit sind beide gleichsam an der Verbesserung der Qualität beteiligt.

Bei den genannten Personalmanagement-Werkzeugen ist zusammenfassend zu erkennen, dass Begriffe wie Selbstorganisation, Selbstbestimmung und Mitverantwortung der Beschäftigten einen besonderen Stellenwert einnehmen, wenn es darum geht, Motivation und Zufriedenheit an der Arbeitsstätte zu verbessern. Sie alle verfolgen in ihren unterschiedlichen Ansätzen die Anreicherung der Arbeit, vor allem in der Erweiterung des Handlungsspielraums des einzelnen Mitarbeiters. In ihren Modellauslegungen erfüllen sie den Anspruch des Partizipationsgedankens, besonders im Sinne geschaffener Strukturen, die in ihrem Status für den Mitarbeiter wählbar sind (Arbeitszeitmodelle, Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichement). Mit dem Typus des Qualitätszirkels werden Aufbau und Einleitung weiterer Veränderungsprozesse in Betrachtung gezogen, und der Mitarbeiter wird befähigt, an diesen gestalterisch mitzuwirken.

### **3.5 Fazit: Stellenwert und Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit**

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist im Rahmen fortschreitender Qualitätsentwicklungsbemühungen zu einem festen und bedeutsamen Kennwert für Unternehmen geworden. Genauso haben in der psychologischen Forschungsdiskussion Fragestellungen zur Motivation und Zufriedenheit, aber auch Optimierungskonzepte zur Beteiligung und Erweiterung der Handlungsspielräume von Mitarbeitern ihren Stellenwert gefunden und nehmen im Rahmen von Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen einen hohen Rang ein.

Gemäß der in Kapitel 3.1 verstandenen Betrachtung von Qualität und Arbeit wird die Mitarbeiterzufriedenheit als ein Indikator dieser zugeordnet. Mit strategisch ausgerichteten und organisatorisch notwendigen Maßnahmen, die das Ziel verfolgen, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhalten oder zu steigern, hat das Konzept in der praktischen Umsetzung besonders in Unternehmen mit ökonomischen und gewinnorientierten Bestrebungen Fuß gefasst. Wenige Untersuchungen richten diesen Forschungsschwerpunkt auf soziale Dienstleistungsunternehmen. Hier finden sich überwiegend Bildungseinrichtungen (Franz 2001) und Pflegebetriebe (Kowalzik 2005), die den Aspekt der Mitarbeiterzufriedenheit und ihrer Optimierung auf die Berufsgruppen Lehrer und Pflegekräfte beziehen. Das Integrationsunternehmen, das in seinen Unternehmenszielen sowohl wirtschaftlich als auch sozial ausgerichtet ist, hat das Mitarbeiterzufriedenheitskonzept als Strategieentwurf in der Organisations- und Personalführung noch nicht aufgenommen.

Die Ausführungen der vorangegangenen Kapitel zeigen, dass es sich bei den Begriffen der Qualität und der Mitarbeiterzufriedenheit um objektive Zielgrößen mit subjektiven Wertentscheidungen handelt. Ihre Zugänge erfolgen vorwiegend über den „harten“ Weg der Messung mit feststehenden Indikatoren. Diese beziehen sich bei dem Konzept der Mitarbeiterzufriedenheit auf verschiedene äußere Faktoren, wie beispielsweise Kollegen, Lohn, Aufstiegschancen, Führung, Organisationsstruktur etc., oder die inneren Bedingungen, womit Geschlecht, Alter, Persönlichkeit

oder z.B. das Freizeitverhalten bezeichnet werden. Beide Faktorenausrichtungen beeinflussen die Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

So viele Modelle und Analyseverfahren sich im Laufe jahrzehntelanger Forschungszeit im Rahmen der Mitarbeiterzufriedenheitsforschung gebildet haben, genauso viele Unzulänglichkeiten weisen Kritiker ihnen nach. Trotz der Vielfalt unterschiedlichster Untersuchungsansätze sprechen sie noch immer von theoretischen und methodologischen Defiziten, vor allem aber von einer unzureichenden Praxisanwendung. Außerdem werden Fragen der Umstände, Begleitmerkmale und Bedingungsfaktoren der Entstehung oder des Fernbleibens von Mitarbeiterzufriedenheit sowie das soziale Bezugssystem nur peripher in diesen Untersuchungen berücksichtigt (Fischer 1989, 1991).

Ohne in die anhaltende Diskussion zur Positionierung qualitativer versus quantitativer Vorgehensweisen einhaken zu wollen, deren Argumentationslager zudem hinreichend bekannt sind und was in dieser Forschungsarbeit zu einer Wiederholung führen würde, ist aus den vorliegenden wissenschaftlichen Konzepten zur Mitarbeiterzufriedenheit deutlich zu ersehen, dass der quantitativen Betrachtung im Themenfeld ein Vorzug eingeräumt wird (Fischer 2006: 2). Dass jedoch ein rein mathematisches Erfassen der Mitarbeiterzufriedenheit in schriftlichen Befragungen zu einem „harten“ Gesamtzufriedenheitswert nicht ausreicht, zeigt sich am zumeist einheitlichen 70- bis 80-prozentig ermittelten Zufriedenheitsergebnis, das längst zu einem Punkt forschungsinterner und -externer Kritik geworden ist (vgl. Semmer/Udris 2004: 169). Auch die Untersuchung von Doose (1997: 56) über die unterstützte Arbeit von Menschen mit Lernschwierigkeiten bestätigt diesen Wert von 73 Prozent zufriedener Arbeitnehmer. Die Fallstudie ausgewählter sozialer Unternehmen von Birkhölzer und Kramer (2002: 60) berichtet trotz Belastungen und Schwierigkeiten der Mitarbeiter über eine „relativ hohe Arbeitszufriedenheit“. Kritiker wollen das Problem in der Glaubwürdigkeit der Befragtenaussagen erkennen, und Fischer (1989: 66) spricht konkret in diesem Zusammenhang von der „Selbstschutzfunktion von Zufriedenheitsurteilen“. Meyer (1982: 41ff.) konstatiert bereits in den 1980er Jahren die Fragebögen zur Arbeitszufriedenheit und weist darauf hin, dass die eigentlichen Gründe der Zufrieden- und Unzufriedenheit der Beschäftigten mit dieser Vorgehensweise nicht zu erfahren sind.

Eine systematische Erhebung des Zufriedenheitsgrades in Form einer mehrstufigen, theoriehergeleiteten Skala-Messung mit der Beurteilungsdimension „zufrieden bis unzufrieden“ dient lediglich der Diagnose und ist weit entfernt von einem informellen Dialog mit Mitarbeitern. Zudem scheinen sie aufgrund der Berechnung mit meist algebraischer Formelhinterlegung für den Praxisanwender untauglich. Hier geht es bei der Erhebung bzw. bei der Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit um die Passung einer gestalterischen und nachvollziehbaren Maßnahme in der Organisation, die eigenverantwortlich geplant und durchgeführt werden kann und speziell die Besonderheiten des Unternehmens einschließt.

Obwohl Fischer (1991: 6) die Erhebung oder Messung der Zufriedenheit von Mitarbeitern bereits als einen „sozialen Prozeß“ auffasst, befinden sich die Befragten im Unternehmen jedoch im Dilemma, einerseits an der Datenproduktion gleichberechtigt beteiligt zu sein, andererseits aber bei der strategischen Ausrichtung von Veränderungsprozessen unberücksichtigt zu bleiben, womit der soziale Prozess hier abgeschlossen zu sein scheint. Ein konzeptionelles Gesamtbild, in das sich die Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit einfügt und zu gezielten Programmen und Maßnahmen führt, liegt in vielen Organisationen kaum vor. Die Beschäftigten fühlen sich im Punkt der tatsächlichen Handlung auf der Umsetzungsebene ausgeschlossen. Es ist nicht klar, wie sich eine partizipative und integrale Gestaltung der Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen ausrichtet; deshalb soll im folgenden Kapitel das Begriffskonzept der *Partizipation* als ein Ansatz der Selbstevaluation vorgestellt werden.

## **4 DER PARTIZIPATIONSGEDANKE IM KONTEXT DER MITARBEITERZUFRIEDENHEIT**

Der Blick auf die theoretischen Bezüge der Mitarbeiterzufriedenheit (Kapitel 3) zeigt, dass im Fokus ihrer Erhebung dem Partizipationsgedanken ein hoher Stellenwert eingeräumt wird: Als Partizipationsinstrumente bilden Befragungsstrukturen von Mitarbeitern die Grundlage für gestalterische Unternehmensmaßnahmen.

Unter Einbeziehung des Wissens über die Bedeutung von Arbeit für Menschen mit und ohne Behinderung (Kapitel 3.1.2) soll die Partizipation der Beschäftigten bei der Implementierung eines Optimierungsmodells von Mitarbeiterzufriedenheit zur Humanisierung beitragen; sie steht im Zeichen der Stärkung sozialer Beziehungsinhalte innerhalb des Integrationsunternehmens. Die Intention, mit Hilfe der Partizipation den Mitarbeitern Zutritt zum Gestaltungsprozess zu ermöglichen, resultiert aus der bisherigen Forschungsrichtung zur Mitarbeiterzufriedenheit, die sich überwiegend in diagnostisch ausgerichteten Mess- und Erfassungsmodellen erschöpft und Fragen der aktiven Beteiligung der Arbeitnehmer an unternehmenseigenen Veränderungsentscheidungen zur Steigerung der Zufriedenheit ausblendet. Die Aufnahme und Herleitung dieses neuen Zusammenhangs wird in der Formulierung des Forschungsinteresses (Kapitel 4.1) zum Ausdruck gebracht und geht mit dem Ziel der Förderung des sozialen Klimas und der betrieblichen Atmosphäre einher, die im speziellen Bezug des Integrationsunternehmens von hoher Wertigkeit sind.

Bevor sich der partizipationsorientierte Ansatz der Selbstevaluation zur Verbesserung von Mitarbeiterzufriedenheit aufbaut, bedarf es der Beleuchtung des Begriffsbildes *Partizipation*, die im Anschluss vorgenommen wird und schließlich die Nutzung des Begriffs im Forschungsthema beschreibt (Kapitel 4.2). Die gewählten Begründungen reflektieren Ziele und Positionierung des Integrationsunternehmens und schärfen die Notwendigkeit, die Personalentwicklung im Sinne der Gleichbehandlung der behinderten und nicht behinderten Mitarbeiter zu betrachten (Kapitel 4.3). In einem interdependenten Zusammenhang zur Partizipation steht auch

der Ansatz des Empowerments (Kapitel 4.4.1). Bevor die Selbstevaluati-  
on, die als eine Methode des Empowerments verstanden werden kann,  
ins Zentrum rückt und im Hinblick auf die Verbesserung von Mitarbeiter-  
zufriedenheit diskutiert wird, gilt es einen Zugang des Empowerments zu  
berücksichtigen, der im reflexiven Sinne für den Prozess in einem Unter-  
nehmen steht, Kräfte zu entwickeln und diese zu bündeln.

#### **4.1 Herleitung und Hervorhebung des Forschungsinteresses**

Seit etwa drei Jahrzehnten ist der Begriff der Mitarbeiterzufriedenheit  
insbesondere in der arbeits- und organisationspsychologischen Literatur  
zu finden und verhilft zu Erkenntnissen, die die Personal- und Organisa-  
tionsentwicklung unterstützen. Gefördert wurde dieses durch ein verstärk-  
tes Qualitätsbewusstsein von Unternehmen an ihre Dienstleistungen,  
das sich in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts mit Hilfe des  
Total-Quality-Managements (TQM) etablierte (Töpfer/Mehdorn 1995).  
Entscheidend in der Umsetzung dieser Philosophie sind die Mitarbeiter,  
die in allen Qualitätsfragen einbezogen werden, aber auch an den betref-  
fenden unternehmerischen Entscheidungen qualitativ partizipieren sollen.  
Auch das Modell des European Foundation for Quality Management  
(EFQM) wurde wenig später 1991 mit dem Ziel entwickelt, die Leistungs-  
fähigkeit der Unternehmen und Organisationen im Weltmarktgeschehen  
zu sichern (Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier 2001). Ein ausgewiesenes  
Kernelement ist die Mitarbeiterorientierung mit dem Ergebniskriterium  
der Mitarbeiterzufriedenheit.

Zuvor interessierte die Wissenschaft ausschließlich die Arbeitszufrieden-  
heit, die im deutschsprachigen Raum schon sehr viel länger im Blick-  
punkt der unterschiedlichsten Forschungsziele stand und fachüber-  
greifende Bedeutung erlangte. Einschlägige Übersichtschriften geben  
Auskunft über Ergebnisse und Stand der Forschung (Neuberger 1974a;  
Fischer 1991, 2006; Ulich 1998). Heute sind beide Begriffe nebenein-

ander zu finden, und es fällt auf, dass die Bezeichnungen Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit in den Publikationen zumeist synonym verwendet werden. Wichtig ist, dass das verstärkte Interesse an der Mitarbeiterzufriedenheit die Forschung über die Arbeitszufriedenheit nicht ablöste, sondern mit ihr einhergeht und auf ihr aufbaut. Der Beweis zeigt sich in zahlreichen neuen erweiterten Forschungsbemühungen über die Arbeitszufriedenheit mit ihren zentralen Fragen der Entstehung und Auswirkung, die Fischer (2006) gesammelt aufzeigt. Zu den bislang bekannten unternehmensbezogenen oder arbeitsrelevanten Korrelaten Fluktuation, Krankheit, Gesundheit, Abwesenheit, Arbeitsleistung etc. wird die Arbeitszufriedenheit auch in andere Beziehungen gesetzt wie z.B. Qualifizierung und Qualifikation (Protz 2001), Organisationsveränderung (Spohrer 2002), Alter (Schulte 2005), Kultur (Müller 2006) oder die Persönlichkeit (Wieland/Krajewski/Memmou 2006).

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist im Kontext der organisationalen und personellen Qualitätsbetrachtungen von Unternehmen zu platzieren, was die vorliegende Arbeit mit ihrem Forschungsziel ebenso anstrebt. Die Grundlagen der Mitarbeiterzufriedenheit fußen auf den konzeptionellen Arbeiten der Arbeitszufriedenheit. Selbst jahrzehntelange interdisziplinäre Forschungsbemühungen, die erklärende Aspekte über Beschreibung, Formen, Nutzen, Abgrenzung, Korrelate und Messung von Arbeitszufriedenheit ergaben, führten zu keinem eigenständigen Theoriekonzept und zu keiner einheitlichen Begriffskonvention, weder für die Arbeitszufriedenheit, noch für die Mitarbeiterzufriedenheit (Neuberger/Allerbeck 1978; Meyer 1982; Gebert/von Rosenstiel 2002; Werth 2004). Weitgehend betrachten diese Ansätze die Arbeitszufriedenheit als personenspezifische Einstellung gegenüber Arbeit bzw. zur Arbeitssituation (Kapitel 3.3.1). Das heißt, durch die Interaktion individueller und arbeitsplatzbezogener Merkmale entsteht die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation und wird als subjektiver Indikator einer psychischen Befindlichkeit für das Erleben von Arbeit gesehen (Temme/Tränkle 1996; Protz 2001). Zu den Merkmalen zählen z.B. Kollegen, Vorgesetzte, Arbeitsaufgaben, Arbeitsbedingungen und Bezahlung.

Unter diesem Blickwinkel liegen zahlreiche empirische Studien, meist im gewerblichen Kontext, zur Mitarbeiterzufriedenheit nicht behinderter Menschen vor. Da in diesen Untersuchungen global von Arbeitenden oder Beschäftigten gesprochen wird und eine Aufschlüsselung der Mitarbeiterschaft unter einem „gefilterten“ Behindertenanteil nicht erfolgt, kann davon ausgegangen werden, dass sich auch behinderte Mitarbeiter unter den Probanden befinden, jedoch deren Bewertungen ins Gesamtaussagenfeld aller befragten Arbeitnehmer einfließen und kein eigenständiges Datenbild ergeben. Vergleichsweise wenige wissenschaftliche Ergebnisse zum Thema der persönlichen arbeitsspezifischen Befindlichkeiten gibt es tatsächlich von behinderten Beschäftigten (Damjancic 1985; Sonntag 1991, 1993; Keller/Schretzmann/Stegle 1997). Ein hier vielfach betrachtetes Forschungsfeld mit besonders aussagekräftigen Ergebnissen stellt die Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) dar. In diesem Zusammenhang kann auf Studien verwiesen werden, die themennah die Arbeitsatmosphäre (Albrecht 2000), die Arbeitszufriedenheit (Michels 2002) oder die persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung der Beschäftigten (Sonntag 1991; Pracht 1993) als Beobachtungsgegenstand haben.

Empirische Abhandlungen, die sich zielgerichtet und ausschließlich der Mitarbeiterzufriedenheit von behinderten und nicht behinderten Menschen als gegebene Personalstruktur in Integrationsunternehmen annehmen, wurden nicht gefunden. Vor dem Hintergrund der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Versorgungsstruktur von geistig behinderten Menschen ist die Arbeit von Fabian (1996) einzuordnen, die sich der vorliegenden Thematik am ehesten nähert, besonders was die Interaktion von behinderten und nicht behinderten Menschen in einem System betrifft. Sie betrachtet die Arbeitszufriedenheit der Betreuer im Hinblick auf konkrete Handlungsorientierung in der Praxis.

Dennoch erscheint dieser Forschungsansatz in der vorliegenden Untersuchung in zweifacher Hinsicht von hoher Bedeutung. Mit Hilfe der praxisnahen Bewertung, dass Mitarbeiterzufriedenheit unter dem qualitativen Aspekt der Verwirklichung eines eigenständigen Unternehmenszieles verstanden wird, ist darauf hinzuweisen, dass beide Zielgruppen paritätisch an Struktur- und Veränderungsprozessen und somit auch gemein-

sam am Qualitätsgedanken der Organisation beteiligt sind. Andererseits sind die behinderten Mitarbeiter verstärkt im Arbeitsalltag vom Handeln und der Fürsorge ihrer nicht behinderten Mitarbeiter und Anleiter betroffen, obwohl sie per Gesetz im Integrationsunternehmen als gleichwertig gelten (Kapitel 2.1.2). Hier kann im gleichen qualitativen Begründungszusammenhang die Mitarbeiterzufriedenheit als Unterstützungskomponente für die internen sozialen Dienstleistungen des Integrationsunternehmens angesehen werden mit der Zielsetzung der Gestaltung humaner Arbeit für die behinderten und nicht behinderten Beschäftigten (Kapitel 2.1.3). Zahlreiche Autoren haben unter dem Merkmal der psychischen Gesundheit bereits nachgewiesen, dass die soziale Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten in einem Unternehmen eine hohe Wichtigkeit einnimmt (Pfaff 1989; Frese/Semmer 1991; Holz/Zapf/Dormann 2004; Ulich/Wülser 2004). Semmer (1984) splittert diese in die praktische Hilfe, die sich in der Hilfe bei der Arbeit, Informationen etc. äußert und in die emotionale Unterstützung, wie Verständnis, Beruhigung etc. Hierzu zählen auch die Möglichkeiten ausreichender Kommunikation und Kooperation, die Volpert (1990: 23ff.) als besondere Entwicklungsmöglichkeit für Mitarbeiter einstuft. Dienlich erweist sich in diesem Rahmen ebenso die Untersuchung von Hurlbert (1991: 415ff.), die im gleichen Themenkreis die sehr praxisbezogene Frage bearbeitet, ob soziale Netzwerke und Zirkel in der Organisation die Zufriedenheit der beruflichen Tätigkeit von Mitarbeitern beeinflussen. Sie konnte feststellen, dass sich das Ergebnis als ein Pro für das soziale Netzwerk gestaltet, wenn dieses auch einen sozialen Rückhalt gewährt.

Im Rahmen dieser beispielhaft genannten Partizipationselemente „soziale Unterstützung“, „Kommunikation“, „Kooperation“ und „soziale Netzwerke“ ordnet sich auch der hier zu entwickelnde partizipatorische Ansatz der Selbstevaluation zur Gestaltung von Mitarbeiterzufriedenheit ein, der nachstehend als Begrifflichkeit in der Zusammenführung zum Forschungsthema beschrieben wird.

## 4.2 Begriff und Ansatz der Partizipation

Begriffe wie „Mitspracherecht“, „Mitgestaltung“, „Mitbestimmung“ und „Mitbeteiligung“ werden in vielen Literaturangaben synonym mit Partizipation verwendet (vgl. Kißler 1990: 7; Falck 1991: 39ff.; Wilpert 1997: 324). Dem Partizipationsbegriff liegen die Forderungen nach Demokratisierungsmöglichkeiten von Mitbestimmung der Unternehmensbeschäftigten zugrunde. Hinter dem zunächst eher auf die politische „Regelung von Beziehungen zwischen Entscheidern und der von den Entscheidung Betroffenen“ ausgerichteten Begriffsverständnis stehen unterschiedliche Formen der Beteiligung, die eine passive Teilnahme oder aktive Mitgestaltung der Betroffenen bedeuten können (Falck 1991: 41). Beteiligungsangebote in Unternehmen reichen von Mitarbeiterbefragungen und Zielvereinbarungsgesprächen bis zu Qualitätszirkeln oder Arbeitszeit- und Bezahlungssystemen. In Kapitel 3.4.2 wurden bereits einige dieser partizipativen Gestaltungsparameter vorgestellt. Als methodisches Prinzip im Führungsmanagement zielt die Beteiligung auf die Qualifizierung und Optimierung von Entscheidungen im organisationalen Prozess ab und verbindet sich mit Begriffen, wie erhöhtes Verantwortungsbewusstsein und Akzeptanzsicherung. Wilpert (1997: 324) fasst die Partizipation zusammen als „die Gesamtheit der Formen und Intensitäten, mit denen Individuen, Gruppen, Kollektive durch selbstbestimmte Wahl möglicher Handlungen ihre Interessen sichern.“ Den Aspekt der hierarchieübergreifenden Gestaltung nehmen Domsch und Reinecke (nach Domsch/Ladwig/Siemers 1995) deutlicher auf und verstehen unter dem Partizipationsbegriff:

- das Zusammenwirken
- bestimmter Personen und/oder Personengruppen (Partizipationssubjekt)
- aus bestimmten Hierarchieebenen (Partizipationsebene)
- bei der Wahrnehmung bestimmter Aufgaben im Unternehmen in allen Phasen des Entscheidungsprozesses (Partizipationsobjekt)
- in einer bestimmten Ausprägung (Partizipationsgrad)
- durch den Einsatz bestimmter Verfahren (Partizipationsinstrumente)
- auf der Basis bestimmter Legitimationen (Partizipationsgrundlage). (S. 22)

Aufbauend auf dieser definitorischen Grundlage, ergibt sich im vorliegenden Forschungsanliegen folgende Übersicht der partizipatorischen Vorgehensweise zur Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit:

Partizipation	Handlung
Partizipationssubjekt(e)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte</li> <li>• Behinderte Beschäftigte</li> <li>• Nicht behinderte Beschäftigte</li> </ul>
Partizipationsebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsebene</li> <li>• Mitarbeitererebene</li> </ul>
Partizipationsobjekt	Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit
Partizipationsgrad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftliche / Mündliche Befragungen</li> <li>• Selbstanalyse</li> <li>• Reflexionsforen</li> <li>• Qualitätszirkel</li> <li>(...)</li> </ul>
Partizipationsinstrument(e)	Selbstevaluation
Partizipationsgrundlage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen</li> <li>• Arbeitsbegleitende Betreuung</li> <li>• Qualifizierung und Weiterbildung</li> <li>• Vermittlung</li> </ul>

**Tab. 3** Übersicht der partizipatorischen Vorgehensweise zur Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit.

Mit Unterstützung der beteiligungsorientierten Arbeitspolitik der 1970er Jahre etablierten sich betriebliche Partizipationsmodelle, die sich der Aufgabe stellten, unter beteiligungsoffenen Bedingungen für die Arbeitenden humane Arbeitsbedingungen zu entwickeln. Mit aufkommenden Qualitätsbestrebungen und der Installation von Qualitätsmanagement-

systemen in den 1980er Jahren erhielt dieser „partizipierende Managementstil“ (Staal 1990: 87) in Optimierungsprozessen mit dem Grundsatz des Wir-Gefühls eine besondere Note. Bezogen auf die hier vorliegenden Erläuterungen zum Begriffsbild der Partizipation ist auffallend, dass diese im Sinne der Beteiligung oder Mitbestimmung von Mitarbeitern in der Literatur zum Non-Profit-Sektor kaum vorzufinden sind, obwohl es sich doch um Führungsanteile und -prinzipien handelt (vgl. Hauser/Neubart/Obermair 2000; Badelt 2002). Auch bei den Integrationsunternehmen ist der Partizipationsgedanke mit seiner originären Funktionszuweisung nicht ausreichend aufgegriffen worden, obwohl die Anlagen zu einer „Partizipationskultur“ im Verständnis des Integrationsunternehmens verankert liegen. Da es sich um eine eher neue Organisationsform handelt, die seit ihrer Gründungs- und Aufbauzeit als arbeitsmarktpolitisches Instrument verstanden wird, liegt die Vermutung nahe, dass dem Unternehmenscharakter mit seiner besonderen Herausforderung und seinen Ansprüchen, ebenso der gezielten Wahl entsprechender Führungsinstrumente, noch wenig Bedeutung beigemessen wird. Integrationsunternehmen befinden sich diesbezüglich noch in der organisationalen Aufstellungs- und Ausrichtungsphase. Das verschwommene Bild des behinderten Teilnehmers in der Maßnahme oder des behinderten Mitarbeiters am Arbeitsplatz des Integrationsunternehmens unterstützt die noch nicht vorhandene Klarheit über den Status der Beschäftigten und verhindert deren Partizipationsmöglichkeiten. Zudem scheint die Heterogenität der Personalstruktur von behinderten und nicht behinderten Beschäftigten mit der Unterschiedlichkeit ihrer Qualifikationsvoraussetzungen den Partizipationszugang in dieser Kooperative zu verhindern, wenn bedacht wird, dass die Anwendung von partizipativen Verfahren und die Ausführung von partizipativen Gestaltungsaktivitäten eine „Partizipationskompetenz“ voraussetzt (Kißler 1990: 8). Hierunter zählt Kißler (ebd.) die Beteiligungsmotivation sowie fachliche und innovative Qualifikationen,

die es erlauben, nicht nur die Arbeitsanforderungen zu bewältigen, sondern darüber hinaus, mit kritischem Blick auf die Arbeitsbedingungen auf die Grundlage von arbeitsorientierten Interessen Alternativen zu entwickeln und verbindlich in betriebliche Entscheidungsprozesse einzubringen. (S. 8)

### 4.3 Begründungen des Partizipationsgedankens

Im Kontext des vorliegenden Forschungszusammenhanges scheint der Partizipationsgedanke in zweierlei Hinsicht unzureichend geprägt zu sein: Zum einen fehlt er im Anspruchs- und Gestaltungskonzept von Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen, welche über die diagnostische Erfassung hinaus eine Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer an Optimierung und Veränderung nur bedingt zulassen, zum anderen wird er im Organisations- und Personalentwicklungskonzept des Integrationsunternehmens noch nicht genügend eingebunden, da mangelndes Vertrauen in eine leistungsgeminderte Belegschaft und unterschiedliche Qualifikationshintergründe die Arbeitszusammenhänge der Behinderten und Nichtbehinderten beeinflussen. Obwohl Studien keinen Zweifel daran lassen, dass die subjektiv empfundene Partizipation des Mitarbeiters sowohl zu höherer Arbeitszufriedenheit, geringerer Fluktuation und weniger Absentismus führt als auch die Bereitschaft verstärkt, Veränderungen im Unternehmen mit zu tragen (vgl. Brose 1983: 138f.), hält sich eine ebenso kontrovers geführte Partizipationsdebatte aufrecht. In diesem Diskussionsraum erkennt man die Problematik zwischen den Bestrebungen des Arbeitnehmers, in Entscheidungen eingebunden zu sein, und den Zweifeln des Unternehmens, ob hierzu die personellen Fähigkeiten zur Umsetzung ausreichen (vgl. Domsch/Ladwig/Siemers 1995: 22). Integrationsunternehmen sind besonders von diesem Konflikt betroffen.

Erste Ansätze einer verstärkten Mitarbeiterorientierung als integraler Bestandteil der Unternehmensführung von Integrationsbetrieben drücken sich in den Forderungen zur Wandlung „der Arbeitskraft zum engagierten Mitarbeiter“ (Gauß/Schmid 2005: 92ff.) und zur Stärkung der „empowernden Personalentwicklung“ (Best 3S e.V. 2007: 89f.) aus. Senner (2005: 178ff.) hat mit seinem „Stufenkonzept der Personalentwicklung“ einen Meilenstein in der Geschichte der Integrationsfirmen gelegt, obwohl auch er in seiner Betrachtung den Begriff und die Bedeutung der Partizipation nicht aufnimmt.

Trotz auftretender Hemmnisse auf der Organisations- und Mitarbeiterebene, bedingt durch die uneinheitlich soziale Erscheinungsform und den unterschiedlichen Präferenzen ihrer Beschäftigten in Bezug auf ihre

Arbeitsqualität, ist zum Nutzen der Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen auf den Ansatz des „Heterogenitätsmanagements“ hinzuweisen, das einen „Prozeß zur Auseinandersetzung“ mit der relevanten heterogenen Gruppe im Dienste der Unternehmenszielerreichung ermöglicht (Thomas 1998: 348). Demnach können Nichtbehinderte und Behinderte insbesondere im interaktiven Arbeitskontext von einander profitieren, wenn entsprechende sozial-kommunikative Voraussetzungen vorhanden sind oder geschaffen werden. Das bedeutet, dass die Personalentwicklung des Integrationsunternehmens im Zeichen der Gleichbehandlung eine Unterscheidung von behinderten und nicht behinderten Beschäftigten nicht vornehmen sollte. Niehaus (2007) betrachtet in Ergänzung dieses Zusammenhangs und in Bezug auf eine vertrauensvolle Integration von behinderten Menschen das noch nicht ausreichend rezipierte Konzept des „Diversity Managements“ in Integrationsunternehmen.

Es geht nicht darum, dass sich bestimmte Personengruppen einer Norm anpassen haben, sondern um eine uneingeschränkte Wertschätzung ihrer besonderen Merkmale, das Eingebundensein in vorhandenen Strukturen und informelle Netzwerke und das Ausschalten von institutionalisierenden Benachteiligungen sowie von interpersonalen Konflikten. Nicht das Individuum muss sich allein den vorhandenen Strukturen anpassen, sondern es ist ein Dialog zwischen den einzelnen Mitgliedern der Belegschaft, einschließlich der Führungsebene. (S. 243)

Da sich nach einer Empfehlung von Schwendy (2005a: 17) Integrationsunternehmen verstärkt nach „sozialethischen Leitlinien“ steuern, wird unter den folgenden beiden ausgewählten Begründungsschwerpunkten beispielhaft die Notwendigkeit der Betrachtung des Partizipationsaspektes verdeutlicht.

#### **4.3.1 Selbstbestimmtes Leben**

Ohne auf die Historie und die umfassenden Grundsätze des selbstbestimmten Lebens von behinderten Menschen einzugehen, ist es seit Anfang der 1990er Jahre die besondere Zielabsicht der Politik, Menschen

mit Behinderung in autonomer Weise an der Arbeitswelt teilhaben zu lassen und den bis dahin existierenden Leitgedanken der „Versorgung“ durch die Fähigkeit der „Selbst- und Mitbestimmung“ abzulösen. Voraussetzungen dazu, die sich auf die betriebliche Umsetzung beziehen, sind von Unternehmen zu bilden und laufen unter dem Schlagwort der „Sozialen Verantwortung“. Integrationsunternehmen verstehen sich hier als Experten, Arbeitsräume für behinderte Menschen zu schaffen und deren Leistung abzurufen. Die behinderten Beschäftigten zeichnen sich durch ein hohes Maß an Eigenverantwortung aus, da sie einer sozialversicherungspflichtigen unbefristeten Arbeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt nachgehen und die Entscheidung zum selbstbestimmten Leben bereits getroffen haben.

#### **4.3.2 Teilhabe an der Gestaltung des Arbeitslebens**

Der Grundsatz der Teilhabe an der Gestaltung des Arbeitslebens resultiert aus den Humanisierungsbestrebungen und ordnet sich im Begriffsfokus der „Arbeitsqualität“ ein. Zahlreiche Textprodukte weisen auf die beachtlichen ökonomischen Leistungen von Integrationsunternehmen hin, die zu erbringen sind, um sowohl die marktwirtschaftlichen Anforderungen zu erfüllen als auch besonders die Sicherung der Arbeitsplätze für die behinderten Beschäftigten zu gewährleisten, was ein ausgewiesener gesetzlicher Aufgabenschwerpunkt dieser Organisationsform ist (Egner 2005; Schwendy 2005a: 12ff.; Senner 2005: 49ff.; Gallfuß 2007: 7ff.). Betriebliche partizipatorische Gestaltungsmodelle, deren notwendige Implementierung darin begründet ist, u.a im vorliegenden Beispiel die Mitarbeiterzufriedenheit im Integrationsunternehmen zu verbessern und somit Kompetenzen und Qualifikationen der Arbeitnehmer zu unterstützen, bleiben unberücksichtigt. Dennoch stehen diese Anteile in Integrationsfirmen im Aufgebot guter Aufgabenausführung.

Bei der Erfüllung der arbeitspädagogischen Aufgaben im Integrationsunternehmen ist im Besonderen aus der Perspektive der Organisationsverpflichtung heraus darauf zu achten, diese Leitziele bei der Mitarbeiterschaft zu stärken. Schwendy (2005a: 18) verweist hier auf die „Einheit

von Beschäftigung und Qualifizierung“ und empfiehlt, neue Wege des respektvollen Umgangs und der Solidarität zu gehen, worunter er die Prägung der gegenseitigen Unterstützung und des kollegialen Miteinanders versteht. Brisant erscheint bei dem Vorgehen, dass dieser partizipative Ansatz die Teilnahme von bislang eher ausgeschlossener behinderter Mitarbeiter an organisationalen Veränderungen einschließt, worin in diesem Zusammenhang Integrationsunternehmen keine Erfahrungswerte vorzuweisen haben.

#### **4.4 Partizipationsparameter der Mitarbeiterzufriedenheit**

Im Sinne einer dialektischen Einbindung in den Arbeitskontext sind die ausgewählten Begriffe *Empowerment* und *Selbstevaluation* zu verstehen, die als gestalterische Unterstützungsleistungen in sozialer und kommunikativer Weise zur Mitarbeiterzufriedenheit beitragen. Beide Ansätze helfen mit ihrem Verständnis, im Sinne der Eigenverantwortlichkeit gemeinsam mit den Betroffenen in einen konstruktiven Lösungsprozess zu treten. Das Empowerment bildet im Bereich der Evaluation – ebenso wie die Partizipation – einen weiteren Ansatz, der zum Thema der Veränderung von Mitarbeiterzufriedenheit von gemeinsam arbeitenden behinderten und nicht behinderten Personen in einem Integrationsunternehmen die hohe Bedeutung der Grundlagenausrichtung annimmt, damit selbstevaluative Prozesse wirksam werden können. Theunissen (2004) stellt hierzu fest:

Die Wirksamkeit einer Empowerment-Evaluation besteht insbesondere darin, dass sie durch gemeinsame und fortwährende Lernprozesse zum Abbau von Vorurteilen und institutionellen Unzulänglichkeiten beiträgt und somit faire, demokratische Strukturen wie auch gegenseitiges Verständnis, bessere Glaubwürdigkeit, Transparenz und eine Dienstleistungskultur befördert, in der sich alle (unmittelbar) Betroffenen wieder finden können. (S. 57)

#### **4.4.1 Empowerment**

Empowerment bildet heute eines der zentralen Ziele (sozial-) pädagogischer Arbeit, das über eine individuelle Verhaltenssicht hin zu dialogorientierter Bewusstseinsbildung in und durch Verhältnisse führt. Empowerment (Ermächtigung, Befähigung) zählt als ein Anreizelement zum internen organisationalen Humanressourcenmanagement und wird in den europäischen Rahmenbedingungen „Grünbuch“ unter dem Stichwort „Soziale Verantwortung der Unternehmen“ geführt (KOM 2001: 9). Als Instrument der Mitsprache und Motivation im Unternehmen baut es sich auf der Grundlage dezentralisierter Verantwortung und Macht auf, steht für Partizipation, Mitwirkung und Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten und fördert deren Selbstorganisation im Arbeitszusammenhang. Stark (1996) erkennt im Empowerment das Entdecken des Potentials individueller und sozialer Ressourcen und formuliert es als ein

„andauernder, zielgerichteter Prozeß im Rahmen kleiner, meist lokaler Gemeinschaften ... Er beinhaltet wechselseitige Achtung und Fürsorge, kritische Reflexion und Bewusstwerdung der Akteure, durch die eine Form der Teilhabe für die Personen oder Gruppen ermöglicht wird, die einen unzureichenden Zugang zu wichtigen sozialen Ressourcen haben. Durch diesen Prozeß können sie diesen Zugang verbessern und die für sie wesentlichen sozialen Ressourcen stärker kontrollieren. (S. 16f.)

Die Beachtung zweier Komponenten des Empowerments sind dabei in einem Unternehmen von Bedeutung: Zum einen das Anlegen und die Ausrichtung eines partizipativen Managements auf der Organisations- und Führungsebene und zum anderen die Ausstattung der Mitarbeiter mit den nötigen Ressourcen und Fähigkeiten (vgl. Kapitel 6.2).

#### **4.4.2 Selbstevaluation**

Die Selbstevaluation ist als methodische Arbeitsweise (von Spiegel 1998: 254ff.) zu verstehen, die das Empowerment in einer Organisation unterstützt. Wie bereits im Empowermentansatz so gilt auch der Beschäftigte im Prozess der Selbstevaluation als „Experte in eigener Sache“, was

bedeutet, dass die Personen selbstverantwortlich ihre Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse verbessern wollen. Die inhaltliche Auseinandersetzung mit dieser Methode wird im Kapitel 5 vorgenommen und zählt mit ihrer thematischen Zuordnung zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit im sozialen Bezugfeld des Integrationsunternehmens zum Kern dieser Forschungsarbeit.

Brisant erscheint es an dieser Stelle, die theoretische Annahme zu platzieren, dass zwar auf Empowerment orientierte partizipatorische und selbstevaluative Bestrebungen in Organisationen offene und soziale Entwicklungsprozesse beflügeln, sie aber zugleich auch Spannungen hervorrufen, da sich Machtverhältnisse zwischen Führung und Mitarbeiter verschieben. Inwieweit diese Verbindung vom Empowerment zum Machtverlust, bestätigt werden kann, bedarf einer empirischen Klärung.

#### **4.5 Fazit: Mitarbeiterzufriedenheit im organisationalen Rahmen – Kritische Anmerkungen**

Mitarbeiterzufriedenheit zu erfassen und sie schließlich mit geeigneten Interventionsmöglichkeiten zu erhalten oder erst herzustellen, um sie dann kontinuierlich zu optimieren, gehört zu den Aufgaben vieler Unternehmen und führt zu ausgewiesenen Organisations- und Personalentwicklungsstrategien. Zielgerichtete Maßnahmen hierzu, die sich aus den Mitarbeiterbefragungs- und Mitarbeiterbewertungsmodellen ergeben oder entwickelt werden, fallen eher spärlich und unregelmäßig aus und münden meist in vereinzelnde Mitarbeitergespräche, Motivations- und Verhaltenstrainingskurse, Coaching-Seminare oder in Fortbildungsprogramme zum Führen und Leiten sozialer Gruppen. Ob sich daraus der Anspruch eines direkten, aktiven und eigenen Veränderungsspielraumes ergibt, ist allein mit der Teilnahme an einer solchen Maßnahme noch nicht erfüllt. In den meisten Fällen richten sich diese Personalentwicklungssysteme an leitende Mitarbeiter oder ausgewählte Projekt- und Kompetenzteams. Dieser Ausschluss der restlichen Mitarbeiterschaft kann „Machtstrukt-

ren verfestigen und das soziale Gefälle befördern. Ein Effekt, der sich auf die erfolgreiche Arbeit in Integrationsfirmen äußerst kontraproduktiv auswirken kann“ (Senner 2005: 179).

Umso wichtiger erscheint es, die Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen mit ihrer eigenen Wertebezogenheit, die Besonderheit ihrer sozialen Faktoren und die Beleuchtung der speziellen Arbeitsumstände aufzubereiten. Im betrieblichen Geschehen unterscheiden sich die einzelnen Arbeitskräfte sowohl in ihrer sozialen Stellung als auch in arbeitsspezifischen Kriterien, wie Entlohnung und Qualifikationsniveau. Außerdem bestimmen auch arbeitsexterne Aspekte der Beschäftigten, wie soziale Herkunft und Familienstand, die sozialen Differenzierungen an der Arbeitsstätte und bilden den Produktionsfaktor Arbeit als nicht homogen ab. Im Integrationsunternehmen tritt ein weiteres Differenzkriterium hinzu: Mit Blick auf die Personalstruktur des Integrationsunternehmens, die per Gesetz eine Homogenität im Status der behinderten und nicht behinderten Beschäftigten ausdrückt, teilt sie sich in der Praxis in zwei heterogene Lager.

Hier kann der Erwerb und die Bearbeitung der Mitarbeiterzufriedenheit als ein verbindendes und homogenisierendes Element der Humanisierungsaufgabe gesehen werden. Senner (2005) macht in seinem Konzept zur Personalentwicklung die Positionierung der Mitarbeiterschaft deutlich:

Ziel muss es sein, einen Ausgleich unterschiedlicher Interessenslager herbeizuführen die Anforderungen des Marktes ebenso wie die Förderung des Einzelnen im Blick zu haben. Die Personenzentrierung gilt für alle Ebenen des Betriebes: vom Management über die Fachleiter bis hin zu den Mitarbeitern. Gerade die schwerbehinderten Mitarbeiter eines Integrationsbetriebes können insbesondere von Maßnahmen der Personalentwicklung profitieren, denn viele von ihnen haben keinen Berufsabschluss oder waren vor ihrer Tätigkeit im Integrationsbetrieb über einen längeren Zeitraum nicht beruflich tätig. Ihre beruflichen Fähigkeiten sind häufig nur unvollständig entwickelt, besondere Neigungen und Talente wurden häufig nicht gefördert oder gar nicht entdeckt. (S. 180)

Es muss auch angenommen werden, dass Institutionen aufgrund der in den vorherigen Abschnitten dargestellten Ergebnisse und Maßnahmen

eine gute Basis gegeben wird, ihre Personalentwicklungsmaßnahmen unter Berücksichtigung der Mitarbeiterzufriedenheit auszurichten. Bezugnehmend aber auf den so oft in diesem Zusammenhang erwähnten Kritikpunkt von Fischer (1989, 1991), dass die Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit weitgehend kaum Anpassung am entsprechenden und aktuellen System hat, verfolgt diese Forschungsarbeit eine selbständige und auf das Integrationsunternehmen speziell ausgerichtete Ausarbeitung von Gestaltungsmerkmalen und Prozessen mit dem Ziel der Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit. Hierbei beleuchtet sie verschärft die Dimensionen der Arbeitswirklichkeit, die sich im Besonderen auf ihre originäre Aufgabenführung konzentriert. Die Kreation eines systematischen, flexiblen, ökonomischen und praxisnahen Konzeptes geht dem Wert und der Bewertung von Mitarbeiterzufriedenheit von behinderten und nicht behinderten Menschen nach, die gemeinsam in einem Integrationsunternehmen arbeiten.

Aufbauend auf den im dritten Kapitel dargestellten theoretischen und empirischen Erkenntnissen, wird ein Handlungsmodell mit Unterstützung der Selbstevaluationsmethode auf partizipativer Grundlage erarbeitet, das zur Entwicklung und Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit herangezogen werden kann. Dass bei den positiven Merkmalsäußerungen zur Mitarbeiterzufriedenheit gehäuft die Förderung der Selbstverantwortung, Eigeninitiative, Autonomie und Kommunikation zu finden sind (Kapitel 3.3.4), stärkt und untermauert die Intention, mit Hilfe der Selbstevaluation sich selbst auf den Weg der Zufriedenheit in der Arbeitssituation zu begeben. Diese Elemente der Merkmalskette sind zentrale Bedingungen der Selbstevaluation, die im Kapitel 6.2 vorgestellt und ausgearbeitet werden.

Mit Hilfe der in diesem Kapitel gewählten und erläuterten Ansätze Partizipation und Empowerment stehen die Kommunizierbarkeit und somit der Dialog der Mitarbeiter im Vordergrund, der sich in festgeschnürten Befragungsmodellen nicht entwickeln kann. Die Kritik von Neuberger und Allerbeck (1978: 37), in der die Autoren in starren Befragungsabläufen eine „stark lenkende Vorentscheidung“ erkennen wollen, unterstreicht im Wesentlichen das Bestreben, ein neues Instrument im Kontext der Mitarbeiterzufriedenheit aufzunehmen, das die interaktionistische Sicht unter

partizipativen Vorzeichen der Beschäftigten verstärkt einschließt und deren Möglichkeiten zur Selbstgestaltung einfordert. Daraus ist erkennbar, dass bei der vorliegenden Forschungsbetrachtung nicht die Erfassung eines Zufriedenheitswertes mit diagnostischem Charakter im Mittelpunkt steht, sondern die *Veränderung* in der Gestaltung von Arbeit und deren Rahmenbedingungen im Integrationsunternehmen, mit dem Ziel der Verbesserung von Mitarbeiterzufriedenheit.

Mit dem qualitativen Methodenansatz der Selbstevaluation als partizipative Variante wird es ermöglicht, im Tätigkeits- und Handlungsspielraum direkt verändernd und kontrollierend einzuwirken, Urteilsprozesse mit aufzunehmen und so einen Beitrag zur Genese einer heterogenen Personalstruktur und ihrer Auswirkungen zu leisten, besonders aber die Arbeitsatmosphäre zu stärken. Um diese Richtung weiter zu verfolgen, wird das nächste Kapitel einen Einblick in das Verständnis der *Selbstevaluation* geben.

## **5 SELBSTEVALUATION ALS PARTIZIPATIVE METHODE UND IHR VERSTÄNDNIS**

Vor dem Hintergrund der theoretischen Verortung ist es zunächst erforderlich, ein Verständnis derjenigen in dieser Arbeit angewandten Begriffe sicherzustellen, deren Nutzung zum Gegenstand der Methodendiskussion von Selbstevaluation im organisationalen Kontext gehört. Dies ist in den vorausgehenden Kapiteln mit den Betrachtungsgegenständen Integrationsunternehmen und Mitarbeiterzufriedenheit durch Einordnung in ihr institutionelles und definitorisches Bezugsfeld geschehen. Ferner wurde mit der Herausarbeitung spezifischer Aussagen zum organisationalen Partizipationsgedanken dessen Verständnis im vorliegenden Forschungsbezug geklärt. Ziel dieses Kapitels soll es nun sein, die Selbstevaluation als methodischen Ansatz zur Prüfung der eigenen fachlichen Qualität vorzustellen und aufzuspüren, welche Vorstellung die theoretische Diskussion damit verknüpft.

Die Intention, unter Nutzung dieses Instrumentes Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen zu erlangen, setzt die Kenntnis ihrer Platzierung als eine Bearbeitungsform im Feld der Evaluation voraus (Kapitel 5.1). Neben der begrifflichen Klärung von Selbstevaluation (Kapitel 5.1.1) gilt es, die Funktionen und die konzeptionelle Ausrichtung im Forschungsanliegen festzulegen (Kapitel 5.1.2). Darauf folgend werden exemplarisch Verfahren und Instrumente aus pädagogischen Praxisfeldern in Studien (Kapitel 5.1.3) vorgestellt, die die Selbstevaluation als methodischen Weg wählten, um begründete Fragestellungen der Organisations- oder der Mitarbeiterebene zu bearbeiten. Da die Diskussion über die Selbstevaluation stärker noch als im übrigen Evaluationsbereich bisher weitgehend intradisziplinär verläuft, wird der Blick auf Forschung und Praxis (Kapitel 5.1.4) ins Zentrum gerückt, damit die Selbstevaluation als Methode zum vorliegenden Betrachtungsgegenstand der Mitarbeiterzufriedenheit zugeordnet und gleichzeitig an die Terminologie von Integrationsunternehmen sowie deren praktische Aufgabenführung ausgerichtet werden kann.

Mit den Erläuterungen und Erkenntnissen dieser einzelnen Bearbeitungsschritte soll der Stellenwert der Selbstevaluation im gewählten Praxisfeld des Integrationsunternehmens festgelegt werden, um sie im prozessualen Unternehmensalltag unter der Bedingung der Praktikabilität nutzbar zu machen (Kapitel 5.2). Dabei erscheint es ungewöhnlich, betriebliches Alltags- und Umgangsgeschehen zu systematisieren. Unter Zuhilfenahme von drei theoretischen Annahmen werden zentrale Ausgangspunkte für das anstehende Handlungskonzept festgelegt, aus denen sich Erwartungen, Veränderungen, Aktivitäten und Maßnahmen, die der Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit dienen, ableiten lassen (Kapitel 5.3).

## **5.1 Selbstevaluation im Kontext der Evaluationsforschung**

In der Evaluationsdiskussion werden im sozialen Kontext vergleichbare Begriffe wie Erfolgskontrolle, Erfolgsbestimmung, Effizienz, Wirkung und Qualitätskontrolle benutzt. Ebenso wird der Begriff der Evaluation mit der Kosten-Nutzen-Analyse in Verbindung gebracht. Evaluation ist als „Akt der Beurteilung eines Sachverhalts anhand von Wertmaßstäben“ definiert (Fuchs et al. 1978: 108). Übersetzt aus dem Englischen, bedeutet er Wertbestimmung, Schätzung, Abschätzung. Die Kennzeichen der Evaluation sind Planungs- und Entscheidungshilfe, Ziel- und Zweckorientierung sowie die Anpassung der Evaluationsmaßnahmen an den aktuellen Stand der Forschungsmethoden (vgl. Wottawa/Thierau 2003: 14). Inhaltlich überschneidende Begriffe, wie Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung, Monitoring und der seit langem im ökonomischen Zusammenhang etablierte Begriff des Controllings, finden sich in der Nähe des Themas, werden aber, mit Blick auf die Themenstellung dieser Forschungsarbeit, hier keine Ausdifferenzierung erfahren.

Die Evaluationsforschung schließt im Bewertungsprozess eines Programmes, eines Produktes oder einer Intervention in der betreffenden Praxis die explizite Nutzung von wissenschaftlichen Forschungsmethoden ein.

So verstehen Rossi, Freeman und Hofmann (1988: 3) unter der Evaluationsforschung die „systematische Anwendung sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden zur Beurteilung der Konzeption, Ausgestaltung, Umsetzung und des Nutzens sozialer Interventionsprogramme“. Weitere Evaluationsobjekte oder Evaluationsgegenstände sind: Personen, Umweltfaktoren, Produkte, Techniken/Methoden, Zielvorgaben, Leistungen, Maßnahmen, Projekte/Programme, Systeme/Strukturen, Organisationen, Politik, Forschung (vgl. Wottawa/Thierau 2003: 59; Beywl 2004: 12). In allen forschenden Aktivitäten geht es bei der Evaluation um die systematische Bewertung gezielt eingesetzter Maßnahmen bzw. der Wirksamkeit neuer Konzepte. Das Ziel ist, Informationen zu sammeln, sie zu prüfen und zu bewerten, um anschließend Entscheidungen zu fällen und die Praxis zu verbessern. Beywl (2004) fasst den Begriff der Evaluation wie folgt zusammen:

Evaluation bezeichnet die Summe systematischer Untersuchungen, die empirische, d.h. erfahrungsbasierte Informationen bereitstellen, so dass es möglich wird, den Wert (Güte und Verwendbarkeit) eines (in der Regel sozialen) Evaluationsgegenstandes einzuschätzen. (S. 10)

Der Überblick über die verschiedenen Evaluationsarten setzt eine grundsätzliche Unterscheidung voraus: Es wird zwischen externer und interner Evaluation differenziert, wobei das unterscheidende Merkmal die Position des Evaluators ist. Die externe oder Fremd-Evaluation umschreibt die Bewertung von außen, bei der internen oder (Selbst-) Evaluation unterziehen sich die Mitglieder einer Organisation im geplanten Vorhaben einer eigenen Bewertung und sind für diese verantwortlich (Wottawa/Thierau 2003: 35). Beywl (2004) präzisiert den Begriff der externen Evaluation:

Die Evaluation wird von Evaluatoren und Evaluatorinnen von außerhalb der Organisation (des Verbundes, des Netzwerkes ...), in der sich der Evaluationsgegenstand und die Programmverantwortung hierfür befinden, durchgeführt. Sie stehen also nicht in einer Mitgliedschaftsrolle zu dieser. (S. 17)

Weiterhin definiert Beywl (2004) die interne Evaluation:

Es wird eine Evaluation durch die Mitglieder einer Organisation, in der sich auch die Programmverantwortung für den Evaluationsgegenstand befindet, durchgeführt. Sie sind als spezialisierte Fachleute für Evaluation nicht unmittelbar an der Erbringung der Leistungen oder Produkte (dem Evaluationsgegenstand) beteiligt. Eine interne Evaluation ist nicht immer eine Selbstevaluation, da Evaluationsverantwortung und Programmverantwortung innerhalb einer Organisation getrennt sein können. (S. 22)

### **5.1.1 Zum Fachbegriff der Selbstevaluation**

Die Selbstevaluation hat ihren Ursprung in der sozialen Arbeit und wurde Ende der 1980er Jahre auf der deutschen Fachebene maßgeblich von Heiner (1994) entwickelt. Mit beschreibenden Begriffen, wie „Selbstbezüglichkeit“ (ebd.: 8), „Selbstbespiegelung“ (ebd.: 74), „Selbstklärung“ (Klare et al. 1997: 11) „Reflexivität“ und „Selbstreflexion“ (Stahl 1998: 35), „Selbstprüfung“ (Meinhold 1998: 55), „Selbstvergewisserung“ (Beywl/Henze 1999: 212); „Selbstverständigung“ (Moser 1999a: 19), „Selbstanalyse“ (Rehn 1999: 11) oder „Selbstkontrolle“ (Daumenlang/Palm 2000: 174), hat die Selbstevaluation als Dachbegriff mittlerweile disziplinübergreifend ihren Platz im angewandten Forschungsfeld der Evaluation erhalten. Als eine methodische Anwendung wird sie mit der Qualitätsentwicklung, der Qualitätssicherung und somit Optimierungsbestrebungen bei einer Aufgabe oder in einem System in Zusammenhang gebracht.

Meinhold (1996) ordnet die Selbstevaluation als eine besondere Form der Qualitätssicherung ein und unterstreicht den Vorteil, die Fragen zur Qualität der eigenen Arbeit auf den Prüfstand zu stellen. Als „experimentierende Evaluation“ sieht Heiner (1998a: 231) die Selbstevaluation, durch die eine Untersuchung und Entwicklung eines Praxisvorhabens ermöglicht wird sowie sich durch einen hohen Anteil an Reflexionsarbeit Neues erprobbar gestaltet. Kähler (1999: 94) führt aus, dass die unter Eigenregie durchgeführte Untersuchung das Ziel hat, „sichtbar werdende Verbesserungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten zu gewinnen“ und diese ermittelten Ergebnisse im Sinne der Optimierung umzusetzen.

König (2000: 38) fasst die Selbstevaluation als die „Beschreibung und Bewertung von Ausschnitten des eigenen alltäglichen beruflichen Handelns und seiner Auswirkungen nach selbst bestimmten Kriterien“ zusammen. Als Fachbegriff versteht Beywl (2004) die Selbstevaluation folgendermaßen:

Unter Selbstevaluation werden Verfahren verstanden, bei denen Akteure ihre eigene Tätigkeit systematisch und datenbasiert bewerten. Die Selbstevaluation wird mit dem Ziel, Qualität nachzuweisen und zu verbessern durchgeführt. Die Akteure befinden sich somit in einer Doppelrolle. Eine Selbstevaluation ist immer auch eine interne Evaluation. (S. 37)

Mit den genannten Definitionsversuchen ist nachzuweisen, dass es aus der Forschungsperspektive heraus keinen einheitlich geschlossenen Vorschlag des Begriffes Selbstevaluation gibt, obwohl sich das Verständnis von ihm aus den verschiedenen Erklärungsansätzen ableiten lässt. Es kann zusammengefasst werden, dass die Selbstevaluation im Rahmen der Qualitätsentwicklung der konkreten Frage nach dem eigenen Tun in einem speziellen und definierten Kontext nachgeht. Das Ziel ist es, durch eine gesteuerte und systematische Reflexion dieses Handeln praxisrelevant und entwicklungsfördernd zu gestalten (vgl. Heiner 1999: 63f.).

Wie Selbstevaluation konkret umzusetzen ist und in welcher Anwendungsvariante sie an welchem Ort den größtmöglichen Erfolg erzielt, der sich anschließend in qualifizierten und begründeten Einsichten erstreckt, erkennt die Forschungsliteratur noch immer als ihr Problemfeld an. Hense (2005: 3) spricht hier von einem „Empiriedefizit“, welches sich bei der Vielfalt der individuellen, bereichsspezifischen und organisationalen Anwendungsmöglichkeiten sowie der noch nicht ausreichend erprobten Einsatzmöglichkeiten auch nicht so bald wird lichten lassen. Klarheit herrscht jedoch im Rahmen der Selbstevaluation über Funktionen, Verfahren und das zur Verfügung stehende Instrumentarium.

### **5.1.2 Funktionen und konzeptionelle Ausrichtung der Selbstevaluation im Forschungsanliegen**

Die fachbezogene Literatur weist der Selbstevaluationsmethode eine Reihe von Funktionen zu, aus denen sich Begriffe rekrutieren, wie Optimierung, Bewertung, Beurteilung, Kontrolle, Dokumentation, Lernen, Legitimation, Erziehung, Qualifizierung, Erkenntnis und Entwicklung, (vgl. Vock 1999a: 15f.; Hense 2005: 109ff.). Bedeutsam erscheint hier die Erwähnung, dass eine eindeutige und einzelne Funktionszuweisung im praktischen Durchführungsablauf einer Selbstevaluation kaum erfolgt, sondern dass je nach Fokus oder Ziel des Betrachtungsgegenstandes von einem Funktionenmix auszugehen ist. Diese Funktionen beziehen sich auf die persönliche Ebene, bei der sich der einzelne Mitarbeiter mit Hilfe der Selbstevaluation in die Auseinandersetzung mit dem eigenen fachlichen und beruflichen Handeln zwecks Verbesserung begibt und seine Selbstprofessionalisierung unterstützt. Die Selbstevaluation wird hier als Bestandteil methodischen Arbeitens betrachtet. Viele Ansätze in den Fachdisziplinen der sozialen Arbeit und der Sozialpädagogik weisen diesen Bezug auf (vgl. Heiner 1994; Meinhold 1998).

Die vorliegende Themenstellung betrachtet den methodischen Selbstevaluationsansatz unter dem Schwerpunkt der Mitarbeiterzufriedenheit. Neben seiner Anwendung für die einzelne Person oder für ein Team stellen in dem Kontext Organisationszusammenhang und Organisationsentwicklung von Integrationsunternehmen ein bislang noch unerforschtes Gebiet dar, dem die vorliegende Forschungsarbeit sich widmet. Im Zusammenhang dieser speziellen Thematik wird die Selbstevaluation als eine unterstützende Komponente im organisationalen und sozialen Prozess betrachtet. Das gemeinsame und gleichberechtigte Arbeiten von Behinderten und Nichtbehinderten in diesem Unternehmen ist eine Besonderheit und erfordert deshalb das Aufrechterhalten und Stärken des sozialen Kontextes sowie den Ausbau des Arbeitens unter Qualitäts Gesichtspunkten. Daraus ergeben sich drei Hauptfunktionen der Selbstevaluation, die zur Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit beachtet werden müssen: 1. Bildung einer Entscheidungsgrundlage für Planung und Steuerung von Prozessen und Maßnahmen, 2. Erbringung von Leistung und Zielen, 3. Bewertung (vgl. Straus 1998: 79ff.).

Die Selbstevaluation erfüllt auf dieser überindividuellen Ebene keine anderen Funktionen als die bereits oben aufgeführten. Jedoch ergibt sich bei der organisationsbezogenen Betrachtungsweise die Schwierigkeit, dass ein klares Ausfiltrieren des Selbstevaluationsansatzes nur schwer möglich ist, da die Methode hier oft kein eigenes Thema darstellt und mit bekannten Qualitätsmanagementsystemen, wie Total Quality Management (TQM) oder der Normenreihe DIN EN ISO 9000ff., eng verwoben ist (Hense 2005: 106f.).

Auch wenn die Ebene des Mitarbeiters oder mehrerer Mitarbeiter als Team und die Ebene von Organisationen in der Literatur zur Selbstevaluationslehre getrennt erläutert werden, so ist doch die Nennung der gegenseitigen Abhängigkeit nötig, die sich aus dem definitorischen Erklärungsfeld zur Organisations- und Personalentwicklung erschließt. Hiernach ist die Personal- oder Mitarbeiterentwicklung nicht losgelöst von der Organisationsentwicklung zu sehen, sondern ergänzt sich gegenseitig (vgl. Becker 1999).

### **5.1.3 Verfahren und Instrumente der Selbstevaluation**

Als Selbstevaluation werden diejenigen Verfahren bezeichnet, bei denen die praxisgestaltenden Fachleute identisch sind mit den Evaluatoren. Alle aktiv Beteiligten bilden das Setting zur Qualitätsentwicklung innerhalb der Organisation und sind gleichzeitig praxis- und evaluationsverantwortlich (vgl. Müller-Kohlenberg/Beywl 2003: 65f.). Diese können sich im Verfahren als einzelne Person oder Zweiergruppe (Tandem), als kollegiales Teamcoaching, als Qualitätszirkel oder als zielorientierte Planungs- oder Arbeitskreise darstellen. Die Literatur spricht in diesem Zusammenhang von einer „Personalunion“ (Liebald 1998: 11) im Prozess der Selbstevaluationsdurchführung. Das „Selbst“ bezieht sich auf den Untersuchungsgegenstand, der das eigene Handeln bzw. die eigene Intervention ist (Heiner 1999: 82). Die drei ausgewiesenen Ziele dieser Methode sind die Erweiterung des Informations- und Erkenntnisgewinns in einer entwicklungsorientierten Sicht, die darauf folgende unmittelbare Veränderung eines ausgewählten Arbeitsfeldes in der Praxis und die För-

derung der fachlichen Weiterqualifizierung aller aktiv Mitwirkenden (vgl. Beywl/Henze 1999: 213).

Die Selbstevaluation greift auf das Methodenrepertoire der Evaluierungsforschung zurück und unterstützt ergänzend das eigene Handeln im gewählten Kontext. Die praktisch-methodische Umsetzung im Rahmen der Selbstevaluation geschieht nach einer bewusst geplanten und systematisch vorgehenden Beobachtung, Beschreibung und Bewertung und untersucht den Nutzen oder den Wert eines Gegenstandes. Solche Evaluationsgegenstände sind u.a. Maßnahmen, Programme, Projekte, Leistungen oder Organisationen (DeGEval 2002: 13; Wottawa/Thierau 2003: 59). Hierzu stehen Instrumentarien oder Werkzeuge zur Verfügung, die der empirischen Sozialforschung entstammen. Ihr Einsatz soll zu Ergebnissen, Schlussfolgerungen und Situationsbeurteilungen führen, die nachvollziehbar sind und auf empirisch gewonnenen qualitativen oder quantitativen Daten beruhen. Griep, Langmaak und Nocher (o.J.: 15ff.) gehen in ihren Ausführungen konkret auf in die einzelnen Planungsschritte einer Selbstevaluation am Beispiel von Veranstaltungsdurchführungen ein und empfehlen eine entsprechende Instrumentenauswahl. Diese Art von Empfehlungsschriften gibt es auf dem fachbezogenen Literaturmarkt in vielfältiger Form, allerdings verwirren diese aber aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausprägungen und Varianten hinsichtlich des Betrachtungsgegenstandes, der konzeptionellen Ausrichtung sowie der Ziele und Methoden. Neben der bloßen Aufzählung von Erhebungsinstrumente, wie Fragebogen, Qualitative Interviews, Beobachtungsprotokolle, Feedback und Projekttagbuch, zeichnet Moser (2003: 72ff.) überschaubar ein genaues Verfahrens- und Instrumentenbild, indem er weitere bewährte Erhebungsinstrumente der Praxisforschung eingehend beschreibt und ihnen ihren Platz in der Forschung zuordnet.

Dass die Selbstevaluation in ihrer Wirkungsarbeit neben der persönlichen Ebene ebenso für Entwicklungsmaßnahmen in einer Institution geeignet ist, weist ihr eigenes Konzept aus (Bewl 2004: 37). Dennoch sind Ergebnisarbeiten, die Prozesse der Organisations- und Mitarbeiterentwicklung fokussieren, kaum zu finden. An dieser Stelle sollen Studien sozialer Institutionen und ihre Forschungsergebnisse, die den Ansatz der Selbstevaluation auf der Organisationsebene wählen, exemplarisch ver-

deutlichen, von welchen konkreten Verfahren gesprochen und welche Wahl spezifischer Erhebungsinstrumente getroffen wird. Erkennbar ist, dass sich mit dem Ziel der präzisen und verdichteten Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes zumeist nicht auf ein einziges Verfahren beschränkt wird, sondern ergänzend „mehrperspektivisch mehrere Zugriffe auf das Forschungsfeld“ vorgenommen werden (Moser 2003: 41).

<b>Untersuchungsgegenstand</b>	Entwicklung eines Qualifizierungsprojektes zur Sicherung einer pluralen und qualifizierten Bildungsangebotsstruktur
<b>Arbeitsmethode</b>	SOFT-Analyse <sup>5</sup> , Szenario-Technik, Portfolio-Analyse, PAS-Methode <sup>6</sup> , Mind Map
<b>Instrumente / Werkzeuge</b>	Projektberichte, Projektbeschreibungen, Problemlandkarte
<b>Verfahren</b>	Qualitätszirkel als Organisationsentwicklungsworkshop

**Tab. 4** Klare et al.: *Das Gold in den Köpfen ... Ein Projekt der AWO zur Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung, 1997.*

<b>Untersuchungsgegenstand</b>	Erfolgsbewertung der erziehenden Hilfen zu Effektivität und Effizienz als Grundlage zur Neustrukturierung der Jugendhilfeplanung
<b>Arbeitsmethode</b>	Bildung von Kriterien, Festlegung von Kennwerten
<b>Instrumente / Werkzeuge</b>	Aktenanalyse, Aufnahmeberichte, Zeugnisse und Berichte aus dem Bereich Schule, Dokumentationen durchgeführter Diagnostiken, Zwischenberichte, Entlassungsberichte
<b>Verfahren</b>	Trainingssitzungen, Auswertungsteam

**Tab. 5** Patzelt: *Würzburger Jugendhilfe-Evaluationsstudie (WJE). Die Wirksamkeit von heilpädagogisch-therapeutischen Hilfen – Selbstevaluation als Grundlage zu empirischen Fragestellungen in der Jugendhilfe. Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung stationärer Erziehungshilfe, 2000.*

5 SOFT-Analyse (Satisfaction, Opportunities, Faults, Treats)

6 PAS-Methode (Problem-Analyse-Schema)

<b>Untersuchungsgegenstand</b>	Verbesserung von Kooperations- und Kommunikationsstrukturen
<b>Arbeitsmethode</b>	Moderierter Qualitätszyklus in sieben Schritten, Bildung von Standards und Kriterien
<b>Instrumente / Werkzeuge</b>	Umfrage auf der Basis eines Erhebungsbogens, Fallbesprechungen, Projektstrukturplan, Feedback
<b>Verfahren</b>	Zirkelarbeitsgruppen, Gremien

**Tab. 6** *Korporal/Dangel-Vogelsang: Qualitätssicherung in der pflegerischen Versorgung am Beispiel der Überleistungspflege, 2002.*

<b>Untersuchungsgegenstand</b>	Einführung eines Qualitätsmanagementsystem in der CarMen gGmbH nach EFQM
<b>Arbeitsmethode</b>	Mind Map, Befragungen (schriftlich und mündlich), Zielvereinbarungstraining
<b>Instrumente / Werkzeuge</b>	Dokumentationen und Geschäftsunterlagen zum Unternehmen, Projektkonzeptionen- und -akten, Feedback
<b>Verfahren</b>	Reflexionsforen, Coaching-Partnerschaften, Workshops (Einzel- und Gruppenarbeiten), Betriebsversammlung

**Tab. 7** *Meis: Rahmenbedingungen, Umsetzungen und Ergebnisse der Qualitätsentwicklung in der CarMen gGmbH, 2007.*

Die Gemeinsamkeit dieser Studien liegt in der Optimierungsabsicht von Handlungen, Aufgaben, Maßnahmen und Abläufen im organisationalen Kontext unterschiedlicher sozialer Einheiten. Unter Anwendung der Selbstevaluation geht es im ersten Beispiel (Tab. 4) um den Ausbau und die Entwicklung einer umfassenderen Bildungsangebotsstruktur. Bei der zweiten Studie (Tab. 5) soll unter Einsatz der gleichen Methode eine neue Grundlage von Erziehungshilfemaßnahmen der stationären Jugendhilfe

geschaffen werden, während im dritten Praxisbeispiel (Tab. 6) die Verbesserung und Erweiterung von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen angestrebt wird. Im vierten Fall (Tab. 7) steht die Gestaltung von transparenteren und nachvollziehbaren Abläufen in einem sozialen Unternehmen im Vordergrund, die unter Zuhilfenahme des EFQM-Modells erreicht werden sollen. Feststellbar ist, dass genauso vielfältig, wie die Funktionen der Selbstevaluation sind, es auch eine Vielzahl von praktischen und methodischen Erhebungsinstrumenten gibt, die sich je nach ihrem Einsatz ergänzen oder neu mischen. Von einer „uniformierten“ Selbstevaluationsanwendung kann somit bereits nach der Sichtung dieser vier Fallbeispiele nicht gesprochen werden.

#### **5.1.4 Selbstevaluation in Forschung und Praxis**

Die Selbstevaluation hat in der Qualitätsdebatte von sozialen Humandienstleistungen dazu beigetragen, neue Impulse in der sozialpädagogischen Forschung zu setzen und die Stärkung der Professionalität sowie die Wirksamkeit des fachlichen Handelns auf individueller und organisationaler Ebene herauszubilden. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF: 1998) ging davon aus, dass sich in den folgenden Jahren eine deutliche Ausweitung von internen, organisationsspezifischen und auf die Qualitätsentwicklung ausgerichteten Instrumenten ergeben wird, unter denen auch die Selbstevaluation einen markanten Stellenwert einnehmen wird. Viele Veröffentlichungen bestätigen diesen Trend und zeigen, dass sich die Selbstevaluation in den sozialarbeiterischen und pädagogischen Dienstleistungen als qualitätsentwickelnde und qualitätssichernde Methode etabliert hat (Moser 1999a, b; König 2000; Hummel/agke 2004; Hense 2005; Riffert/Paschon 2005). Bekannt, aber weniger veröffentlicht sind Arbeiten, die die Selbstevaluation im Sinne einer methodischen Arbeitshilfe im individuellen beruflichen Fachbereich sehen, was vermuten lässt, dass sie womöglich gar nicht so oft praktiziert wird. Kähler (2006) sieht hier mögliche Barrieren und fehlende Rahmenbedingungen in personeller, materieller und zeitlicher Form, die einem Vollzug im Arbeitsalltag im Wege stehen.

Die Selbstevaluation gehört als selbstreflexives Instrument zum Ansatz der experimentierenden Evaluation und ist durch eine enge „Verschränkung von Praxisentwicklung und Praxisforschung“ gekennzeichnet (Heiner 1998a: 7). Unter Praxisforschung versteht Heiner allgemein die „Untersuchung der Praxis beruflichen Handelns“ (ebd.: 7). Im Rahmen der grundlagentheoretisch orientierten Auseinandersetzung mit dem Themenfeld der Selbstevaluation ist festzustellen, dass der theoretisch-systemischen Verortung weniger Bedeutung zukommt als der Diskussion um ihre tatsächliche Anwendung in der Handlungspraxis. Demnach verstehen sich die meisten Publikationen zu diesem Thema als Praxishilfen und rücken Methoden- und Verfahrensfragen ins Zentrum (Heiner 1994; Buri/Schulze-Böing 1998; Liebald 1998; Rehn 1999; Vock 1999b; Hummel/agke 2004; Griep/Langmaack/Nocher o.J.). Dennoch ist zu erkennen, dass die Selbstevaluation eigenständig als fest installierte Methode der Selbstbeobachtung beruflichen Handelns in die wissenschaftliche Diskussion der Handlungs- und Aktionsforschung einbezogen wird. Im pragmatisch ausgerichteten Forschungsverständnis der Selbstevaluation werden Qualitätsfragen der Praxis konkretisiert und für die Entwicklung verwertbar gemacht. Unterschiedliche, zumeist pädagogische Praxisdisziplinen haben sich in ihren eigenen Umsetzungsdimensionen die Selbstevaluation als Arbeitshilfe zu Nutze gemacht. Bevor das Augenmerk auf den konkreten Praxisort des Integrationsunternehmens und seine Arbeitszusammenhänge erfolgt, soll mit der Begriffshervorhebung der *partizipativen Selbstevaluation* als Ansatz erkennbar werden, dass sich die Intention dieses Forschungsanliegens auf die Gestaltung und Entwicklung eines Miteinanders unter Mitarbeitern konzentriert.

### **5.1.5 Der Begriff „partizipative Selbstevaluation“**

Vom Begriff der Selbstevaluation und von ihrem originären Interpretationsfeld Sozialarbeiter-Klient (Heiner 1999: 81ff.) ausgehend, schließt die Methode zunächst *keine* partizipative Handlung ein, sondern kann im Gestaltungsprozess diese aufnehmen oder nach der Ausführung als Ergebnis ausweisen. Da sich das „Selbst“ auf das eigene Handeln und die eigenen Interventionen der Fachperson bezieht, wird der Klient bei der

Selbstevaluation zunächst nicht in direkter Weise in den Veränderungsprozess einbezogen und orientiert sich auch nicht zwangsläufig auf eine für ihn bestimmte Situationsverbesserung (von Spiegel 1993: 128).

Ausgehend davon, dass die Mitarbeiterzufriedenheit als eine persönliche Einstellung der Beschäftigten zur Arbeits- und Organisationssituation verstanden wird, konzentriert sich die vorliegende Forschungsarbeit auf die Fragestellung, wie die Selbstevaluation als partizipativer Prozess in der Arbeitssituation und den Arbeitszusammenhängen des Integrationsunternehmens zu organisieren ist, damit sich zufriedenheitsdienliche Effekte für den Mitarbeitenden ergeben. Dabei wird die Nutzung der Selbstevaluationsmethode im Organisations- und Mitarbeiterkontext auf der Ebene Führung/Vorgesetzter-Mitarbeiter oder Mitarbeiter-Mitarbeiter betrachtet. Da bei der organisationalen Gestaltung den kommunikativen Prozessen eine besondere Rolle zukommt, nehmen die Mitarbeiter eine direkte und aktive Position in der Entwicklung von Mitarbeiterzufriedenheit ein und bestimmen selbstentscheidend die Handlungsfelder, unterziehen sie gemeinsam einer Bewertung, legen Ziele fest und sorgen dafür, dass die Ergebnisse umgesetzt werden. Um die Betonung auf die Organisationsmitglieder als Beteiligte und Betroffene (stakeholder) zu richten, soll der Begriff der „partizipativen Selbstevaluation“ herausgestellt werden, der in dieser besonderen Akzentuierung für neue Impulse in der Unternehmenskultur von Integrationsunternehmen steht und die unterschiedlichen, sicher auch konfliktbehafteten Perspektiven der behinderten und nicht behinderten Beschäftigten berücksichtigt. Beywl (2004) geht auf die partizipative Ausrichtung wie folgt ein:

Eine Evaluation ist partizipativ, wenn Beteiligte und Betroffene des Programms einbezogen werden, einen Einblick in die Planung und Durchführungen der Evaluation bekommen bzw. ihre Anliegen in die Steuerung der Evaluation einbezogen werden. (S. 30)

## **5.2 Das Potential der Selbstevaluation für die partizipative Gestaltung von Entscheidungsprozessen in Integrationsunternehmen**

Besonders in ihren originären Ansätzen der sozialen Arbeit und der Sozialpädagogik hat sich die Selbstevaluation im Bezugsfeld Sozialarbeiter-Klient methodisch etabliert. Auf der institutionellen Ebene bleiben Bemühungen, die den Bedarf an Organisationsentwicklung durch Selbstevaluation festlegen, weitgehend aus. Das mag darin begründet sein, dass es die Organisation, jenes komplexe Gebilde von Strukturen und Prozessen, als schwierig und diffus erachtet, spezifische Sachverhalte einer „Arbeitsfeldorientierung“ (König 1998: 185) klar zu bestimmen, an denen eine Selbstevaluation ansetzen könnte. Andererseits verschränken sich Maßnahmen mit Unterstützung dieser Methode in allgemeine Qualitätsmanagementverfahren der Organisation und bieten keine Trennschärfe.

Nachdem die Selbstevaluation in ihrem theoretischen Entstehungs- und Rahmenfeld erläutert worden ist, gilt es nun, ihr Potential für das gewählte Forschungsanliegen hervorzuheben. Dieses soll im Wesentlichen durch die drei folgenden theoretischen Annahmen herausgestellt werden, um dann in anschließenden Überlegungen den Entwurf eines Handlungskonzeptes zur Mitarbeiterzufriedenheit hieraus aufzubauen:

1. Selbstevaluation ist anwendbar für die Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit.
2. Selbstevaluation ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess.
3. Selbstevaluation braucht eine Organisationskultur als wesentliche Grundlage ihrer Realisierbarkeit.

### **5.2.1 Selbstevaluation zur Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit**

Selbstevaluationsvorhaben sind im Feld der Handlungs- und Aktionsforschung anzusiedeln und finden dort ihren Einsatz, „wo kein Konsens über

zahlengestützte Indikatoren hergestellt werden kann“ (Fischer-Blum/Tschirkov 2004: 170). Zwar ist Mitarbeiterzufriedenheit messbar, und es lassen sich Zufriedenheitswerte mit einer Vielzahl von Modellen zahlenmäßig ermitteln (Neuberger/Allerbeck 1978; Fischer 2006), doch im Hinblick auf die Veränderung von Mitarbeiterzufriedenheit durch Selbstevaluation spielt die Frage nach jenen Indikatoren eine erhebliche Rolle, die zum Ausdruck bringen sollen, welche Zustände als Mitarbeiterzufriedenheit deklariert werden und welche Abläufe diese ermöglichen. Dabei geht es, neben der Darlegung von Daten, im Besonderen auch um die soziale Vernetzung der unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten (vgl. Kapitel 7.2.1). Auf dieser Basis kann mit der methodischen Herangehensweise der Selbstevaluation ein wesentlicher Beitrag zur Gestaltung von Mitarbeiterzufriedenheit geleistet werden, da sie das *selbstgesteuerte* Handeln der Mitarbeiter in *systematische* Zusammenhänge bringt und diese damit *überprüfbar* macht (Beywl/Henze 1999: 211). Es ist von Bedeutung, dass sich bei diesem methodischen Verfahren nur auf einen Teil der Situation im Unternehmen beschränkt wird, der dann diskutierbar und kontrollierbar ist. „Komplexes reduzieren“ scheint hier eine geeignete Formel zu sein. In diesem Zusammenhang stellen sich die wichtigen Fragen, wie sich die Struktur der Selbstevaluation unter dem konkreten Ziel der Mitarbeiterzufriedenheit aufbaut und in welchen betrieblichen und überschaubaren Alltagsausschnitten sie vorgenommen werden kann.

Da sich die Selbstevaluation auf das Verändern des eigenen Handelns bezieht, muss im Durchführungsprozess nicht nur die Wahl der Arbeitsausschnitte getroffen werden, in denen sich die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen soll, sondern es stellt sich zudem die wichtige Frage, wer welches Handeln bewertet und wer als Beteiligter identifiziert wird. Im Integrationsunternehmen sind neben der Führungsebene die behinderten und nicht behinderten Mitarbeiter primär die Bezugsfeldbeteiligten: Das sind die Sozial- und Arbeitspädagogen, die technischen Anleiter der einzelnen Betriebsteile, aber auch die Arbeiter selbst. Spannend ist die Betrachtung, inwiefern es den Beteiligten aus diesen unterschiedlichen Hierarchien und Funktionen heraus gelingt, in einem sinnvollen Rahmen demokratisch das Thema der Förderung von Mitarbeiterzufriedenheit zu bewältigen.

### **5.2.2 Selbstevaluation als kontinuierlicher Verbesserungsprozess**

Die Selbstevaluation im Integrationsunternehmen dient dem Ziel, Arbeits- und Handlungsbedingungen zu unterstützen und somit die Qualität organisationaler Arbeit mit dem Effekt der Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern. Sie kann in ihrer Anwendung sowohl punktuell, periodisch oder als „kontinuierliches System der Selbstbeobachtung (Monitoring)“ implementiert werden (Vock 1999a: 19). Qualitätsentwicklung reduziert sich oftmals auf nur wenige Köpfe in Unternehmen. Unter dem Zeichen der Mitarbeiterzufriedenheit wird im Rahmen dieses Forschungsanliegens die organisationale und mitarbeiterbezogene Zustandsverbesserung durch Mitwirkung aller Mitarbeiter betrachtet, was die wesentliche Aussage des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) ist (Witt/Witt 2006: 15; Kostka/Kostka 2007: 4). Zufriedenheit ist die Übereinkunft von Erwartungen und Erfüllungen, die der Mitarbeiter bestimmt und worin er demzufolge als Einzelner auch kontinuierlich gehört werden sollte. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess fordert den Mitarbeiter heraus, sich kritisch und konstruktiv mit dem Anwendungsfeld auseinander zu setzen, um dort Zufriedenheit zu fördern. Dabei können vorhandene Strukturen, Ansätze und Daten des Unternehmens sowie der Mitarbeiter genutzt und im Sinne des Praxisziels ergänzt werden. Ein Vorteil von Selbstevaluation ist, dass, unter formativem Blick, die erarbeiteten Ergebnisse und Konsequenzen aus der Praxis unmittelbar in die Praxis wieder zurückgeleitet werden können, woraus sich erneut Optimierungsschritte ableiten lassen. Ungeklärt bleibt, inwiefern sich die Mitarbeiter in einen solchen kontinuierlichen Verbesserungsprozess nachhaltig einbinden lassen. Soziale und unterstützende Bedingungen sowie die Kultur des kollegialen Umgangs im Integrationsunternehmen sind dabei wichtige Faktoren (vgl. Kapitel 6.2). Andererseits kann ein kontinuierliches und systematisch aufgebautes Verstärken zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit im Arbeits- und Organisationskontext der Unternehmenskultur dienlich sein.

### **5.2.3 Einbettung der Selbstevaluation in die Organisationskultur als wesentliche Grundlage ihrer Realisierbarkeit**

Bevor das anstehende Kapitel 6 wichtige Bedingungen zur Einbettung von Selbstevaluation ins organisationale Bezugsfeld des Integrationsunternehmens herausstellt, soll darauf hingewiesen werden, dass im Allgemeinen eine bestimmte Organisationskultur entscheidend bei der Einführung neuer Strategien und Methoden ist. Dies gilt auch für die Selbstevaluation im Speziellen. Rehn (1999) kommt bei seinen Überlegungen zum Thema hierbei zu folgender Erkenntnis:

Dort, wo Leitbild und eigene Unternehmensphilosophie nicht vorhanden sind oder darin den Anspruch auf ständige Verbesserung der Arbeit als Organisationsziel benennen, sind alle Bemühungen mehr oder weniger Aktionismus, um das eigene Image aufzupolieren oder aber einen außenstehenden Kontrolleur zu befriedigen. (S. 26)

Gemeint ist damit, dass bei der Implementierung eines Qualitätskonzeptes, egal welchen Ausmaßes, eine grundsätzliche Bereitschaft der Institution zur Veränderung gegeben sein muss (Heiner/Beywl/Spreyermann 1999: 30f.). Sie zeigt sich im besonderen Fall der Selbstevaluation darin, dass sowohl die Organisation als auch der Mitarbeiter in einen kritischen Abstand zu der eigenen Arbeit tritt, um diese zum Zwecke der Verbesserung auf der Basis sachlicher Bewertungen zu beurteilen. Problematisch für die nachfolgenden Schritte der Selbstevaluation kann es sein, ob es dem Integrationsunternehmen gelingt:

- die Mitarbeiter dazu zu bewegen, über Mitarbeiterzufriedenheit nachzudenken,
- das Wissen über die Mitarbeiterzufriedenheit zu erweitern,
- einen Grundkonsens über die Mitarbeiterzufriedenheit zu schaffen,
- ein realistisches und zukunftsbezogenes Bild des Unternehmens und seinem Ziel der Mitarbeiterzufriedenheit zu entwerfen.

### 5.3 Fazit: Selbstevaluation als Methode der Intervention

Auch wenn sich die Debatte über eine eindeutige Aufnahme der Selbstevaluationsmethode in die Wissenschaft fortsetzt und auch die bereits 2004 formulierten Selbstevaluationsstandards (DeGEval 2004) diese nicht abbrechen lässt, findet sie dessen ungeachtet im Praxisalltag verstärkte Anwendung. Das zeigt die Anzahl der praktischen Durchführungen im Rahmenfeld sozialarbeiterischer Dienstleistungen (Heiner 1988; Vock 1999b). Als zunehmend populäre Bearbeitungsform hat sie ihren festen Platz im Evaluationsfeld erhalten und wird seit geraumer Zeit auch überdisziplinär favorisiert (vgl. Wottawa/Thierau 2003: 32). Trotz unterschiedlichen Ausprägungen und ohne einheitlich festgelegten Anwendungsansatz, vor allem ohne universal einsetzbare Verfahren und Erhebungsinstrumente, wird diese methodische Selbstreflexion dennoch in überwiegend sozialarbeiterisch und pädagogisch geführten Arbeitsfeldern genutzt. In spezifischen Fragezusammenhängen mit Blick auf Aspekte der Organisations- und Personalentwicklung, was zum Untersuchungsanliegen dieser Forschungsarbeit gehört, hat sie kaum Fuß gefasst. Hier scheint sie zumindest ansatzweise mit umfassenden Konzepten von Qualitätsmanagementverfahren, wie z.B. dem TQM, verwoben zu sein (Hense 2005: 106f.).

Neben der Zuordnung in den Kontext der Evaluationsforschung (Kapitel 5.1), der Begriffserklärung, was Selbstevaluation bedeutet (Kapitel 5.1.1), und ihren Funktionszuweisungen (Kapitel 5.1.2) galt es, in diesem Kapitel allgemein das Potential dieser reflexiven Methode unter den Aspekten des Empowerment- und Partizipationsansatzes hervorzuheben. Verbunden damit sollen durch Selbsthilfe und Eigenverantwortung alle Beschäftigten im Integrationsunternehmen aktiv in den Prozess der Förderung von Mitarbeiterzufriedenheit eingebunden werden. Von Rosenstiel, Regnet und Domsch (1999) sehen in der Selbstevaluation eine Unterstützungshilfe. Mitarbeiter lernen ihre

Arbeitssituation kritisch und konstruktiv zu reflektieren und gewinnen dadurch an Qualifikation; Rahmenbedingungen im Unternehmen – mögen sie nun Aufbau- oder Ablauforganisation betreffen – können auf diese Weise so verbessert werden, dass sie zum einen auf Akzeptanz der Betroffenen stoßen und zum

anderen konkret Schwachstellen da reduzieren, wo sie von den Betroffenen als störend erlebt werden. (S. 203)

Mit der Darstellung ausgewählter empirischer Studien (Kapitel 5.1.3), die die Selbstevaluationsmethode auf der Organisationsebene wählen, um Veränderungen durchzuführen, ist erkennbar, dass es nicht *ein* Modell der Selbstevaluation gibt, sondern dass sich diese Methode mit dem Untersuchungsgegenstand, ihren Anwendungsfeldern, ihren Fragestellungen sowie hinsichtlich des Einsatzes von Verfahren und Erhebungsinstrumenten immer wieder neu gestaltet. Für die praktische Durchführung verfügt die Literatur zur Selbstevaluation über handlungsleitende Empfehlungen, an denen sich die Organisation oder die Mitarbeiter orientieren können (Keller-Ebert/Kißler/Schobert 2005). Während von Spiegel (2001: 59ff.) einen Leitfaden für Selbstevaluationsprojekte in achtzehn Arbeitsschritten erstellt, König (2000: 53ff.) die Praxis der Selbstevaluation in zehn Arbeitseinheiten aufteilt, geben die Anwendungsstandards zur Evaluation im Verfahren der Selbstevaluation Auskunft über Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit (DeGEval 2004: 9ff.).

Deutlich wird daraus, dass die Arbeitsweise der Selbstevaluation als methodisches Handeln verstanden wird, welches die Phasen Planung, Umsetzung, Auswertung und Reflexion beinhaltet, unabhängig in welchen Teilschritten sich die Methode praktisch vollzieht und unabhängig davon, in welchem Setting sie sich gestaltet – ob als Fachkraft alleine oder als Mitarbeitende gemeinsam in einer Organisation. Meinhold (1994) konkretisiert im Folgenden:

Methodisches Handeln (...) umfaßt alle Tätigkeiten, um die Ereignisse in komplexen sozialen Situationen in einen systematischen Zusammenhang zu bringen. Methodisches Handeln strukturiert den gesamten Prozeß der Wahrnehmung von Arbeitsaufträgen, des Nachdenkens über die Notwendigkeit und Legitimation zum Handeln, des Entwerfens und Erprobens von Handlungsplänen und der Auswertung des Geschehens (...). Durch das methodische Handeln läßt sich ein Arbeitsfeld strukturieren und ordnen, so daß durch die Verbindung von fachlichem Wissen mit beruflichen Werten Arbeitsaufträge erkannt werden können. (S. 221)

Es wird mit diesem Kapitel 5 die Bedeutung unterstrichen, dass die Selbstevaluation Veränderungsabsichten unterstützt und institutionelle Stärke fördert. Sie ersetzt kein Qualitätsmanagement, sondern ergänzt und unterstützt die Qualitätsentwicklung in wichtigen Einzelfragen. Da, wo Verbesserung erreicht werden soll, ist Selbstevaluation als Arbeitshilfe anwendbar. Das schließt nicht aus, dass externe und unabhängige Bewertungsbetrachtungen interne Qualitätsbemühungen sinnvoll ergänzen können und dies in vielen Fällen auch nötig erscheint. Wie sich die Selbstevaluation im vorliegenden Themenfeld der Verbesserung von Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsfirmen strukturiert, wird im nächsten Kapitel erarbeitet. Dabei erfordert diese selbstgesteuerte Weiterentwicklung eine allgemeine Veränderungsbereitschaft des Unternehmens und somit die Entschlossenheit, mit gleichberechtigten Mitarbeitern praktische und umsetzbare Resultate erreichen zu wollen.

## **6 ZIELE, BEDINGUNGEN UND ANWENDUNGS- FELDER DER SELBSTEVALUATION ZUR OPTIMIERUNG VON MITARBEITERZUFRIEDENHEIT IN INTEGRATIONSUNTERNEHMEN**

Mit der Selbstevaluation als Methode der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung ist der Gegenstand der Untersuchung auf das eigene Handeln und die Bestimmung von Interventionen und Verfahren festgelegt. Das sollte das vorherige Kapitel auf der Basis des theoretischen Sachstandes nachweisen. Im Hinblick auf die Gestaltung eines betrieblichen Beteiligungsvorhabens zur Verbesserung von Mitarbeiterzufriedenheit geht es im nun folgenden Teil um die Fragen der strukturellen Rahmenbedingungen für den partizipativen Ansatz der Selbstevaluation und die tatsächlich möglichen Sachverhalte in Integrationsunternehmen, an denen sich die Selbstevaluation aufbaut.

Auf den Fokus dieser Arbeit blickend, leitet sich aus der bisher beschriebenen Gedanken- und Gliederungsabfolge die Frage nach den Zielen und Anliegen der Selbstevaluation in Integrationsunternehmen ab (Kapitel 6.1). Diese werden zum einen im institutionellen Rahmenfeld dieses Organisationstyps betrachtet und zum anderen auf der Ebene ihrer Mitarbeiter. Es wird damit der Versuch vorbereitet, die selbstevaluative Methode, die sich im Entwicklungsursprung der sozialen Humandienstleistungen auf ihr originäres Bezugsfeld Sozialarbeiter-Kunde konzentriert, herauszutrennen und sie in die Organisations- und Arbeitszusammenhänge des Integrationsunternehmens mit dem Bezugsfeld Mitarbeiter-Zufriedenheit einzubringen. Dabei wird der Problemstand in „Bezug auf die Befundlage zu Wirkungen und Erfolgsbedingungen von Selbstevaluation“ zu berücksichtigen sein (Hense 2005: 3). Dies soll heißen, dass es in der großen Offenheit und Interpretationsvielfalt des Methodenansatzes der Selbstevaluation kein explizites Vorgehen gibt, auf das in dieser Forschungsarbeit, mit dem Blick auf die Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen, zurückgegriffen werden kann. Umso wichtiger erscheint eine Diskussion dieser Methode, die dazu beitragen soll, diesen defizitären Bereich auszuleuchten.

Dabei müssen organisationale und personale Bedingungen für die Implementierung einer Selbstevaluation als besondere Grundnote geschaffen werden (Kapitel 6.2). Im Hinblick auf die konkrete Durchführung einer Selbstevaluation ist vor allem die Entscheidung über die Anwendungsfelder von Bedeutung (vgl. Vock 1999b: 9), die aus dem Zusammenhang des Integrationsunternehmens in die Beobachtung einbezogen werden sollen und aus denen die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit als Resultat abgeleitet werden kann. Diese ergeben sich mit der Wahl der vier originären Aufgaben von Integrationsunternehmen und werden mit einer exemplarischen Auswahl entsprechender Interventionsvorschläge im Kapitel 6.3 aufgezeigt. Daneben steht die Berücksichtigung wesentlicher Selbstevaluationsschritte.

## **6.1 Ziele und Anliegen der Selbstevaluation in Integrationsunternehmen**

Heiner (1988) und von Spiegel (1993) entwickelten Ende der 1980er Jahre im Rahmen der Handlungsforschung maßgeblich das Konzept der Selbstevaluation als eigenen Evaluationsansatz, der sich aus den theoretischen und methodischen Ursprüngen der Sozialen Arbeit und der Sozialpädagogik ableitete. Neben der fast „ausschließlichen“ Forderung von materiellen und finanziellen Informationen in öffentlich geförderten Vorhaben orientieren sich beide Autorinnen auf die qualitative Entwicklung des beruflichen Handelns in den genannten Praxisfeldern. Aus diesen Arbeiten heraus entwickelten sich neue eigene Evaluationsansätze in weiteren beratenden und lehrenden Professionen, die sich alle perspektivisch mit der Verringerung oder Beseitigung von Defiziten und der Absicht nach Optimierung in grundlegenden und pragmatischen Themen des Arbeitsgeschehens beschäftigen.

Explizite Selbstevaluationsansätze oder -studien in Integrationsunternehmen wurden nicht aufgespürt. Umso wirkungsvoller erscheint es, sich die Praxisbereiche mit ihren Umsetzungsbeispielen anzuschauen, in denen

die Selbstevaluation einen bedeutenden Platz in der Qualitätsentwicklung und -sicherung einer Organisation einnimmt (vgl. Kapitel 5.1.3). Selbstevaluation des eigenen Handelns ist in der Organisationsarbeit von Integrationsunternehmen von großer Bedeutung, da sich das an die Organisation herangetragene Aufgabenspektrum in Kombination mit ihren gesetzten Zielen auf den unterschiedlichsten Ebenen als sehr komplex darstellt (vgl. Kapitel 2.1). Den Integrationsunternehmen geht es nicht um kalkulative Gewinnerzielungsabsichten, sondern um die Erfüllung ihrer originären Aufgabenführung, die hauptsächlich die sozialen und arbeitsorientierten Belange der behinderten Beschäftigten am Arbeitsplatz umfasst. Das Ziel des Schaffens von Dauerarbeitsplätzen unter regulären Arbeitsbedingungen für Behinderte und Nichtbehinderte geschieht nur mit der Herstellung einer an den „Möglichkeiten der Mitarbeiter orientierten Atmosphäre“ (Graumann 1998: 19). Die Mitarbeiterzufriedenheit, die das Wohlbefinden mit der Arbeitsaufgabe, dem Arbeitsort und der Organisation beschreibt, spielt hier eine herausragende Rolle. Wie sie sich nun durch die Selbstevaluation gestalten lässt, wird im Verlauf dieses Kapitels diskutiert. Dabei ist wichtig, dass im Feld der hauptsächlich quantitativen Erfassung von Mitarbeiterzufriedenheit entsprechende oder vergleichbare Forschungsuntersuchungen, die sich der qualitativen Veränderung von Mitarbeiterzufriedenheit annehmen, nicht gesichtet wurden. Zwar ist davon auszugehen, dass einzelne Selbstevaluationsdurchführungen mit gezielten Fragekonstellationen auch dem fachlichen Handeln und seiner Verbesserung in Integrationsunternehmen unterworfen werden können, doch ist der Charakter dieses Organisationstyps mit seiner eigenen Personalspezifik zu berücksichtigen.

Nachstehend wird die Selbstevaluation in ihren zwei „Wirkungsdimensionen“ (Liebald 1998: 10) im Rahmen von Integrationsunternehmen angesprochen, die die organisationale und die mitarbeiterbezogene Perspektive umfassen. Die dritte Wirkungsdimension „Umfeld“, die Liebald (ebd.: 10) weiterhin aufzeigt, findet in dieser Forschungsarbeit keine Berücksichtigung. Hierbei muss deutlich herausgestellt werden, dass eine präzise Trennung der beiden, für diese Forschungsarbeit wichtigen Betrachtungsebenen nicht zu vollziehen ist.

### 6.1.1 Zielebene Organisation

Das Konzept der Selbstevaluation bildet in den Fachuntersuchungen der Pädagogik, hier vornehmlich der Schul-, Bildungs- und Weiterbildungspädagogik (Moser 1999a, b; Hense 2005), in der Hochschulentwicklung (Rindermann 2003), im beratenden Sozialdienst und in der psychosozialen Praxis (Liebald 1998; König 2000; Hummel/agke 2004), aber auch in Teilen des Gesundheitswesens (Rehn 1999) im Hinblick auf fachliche Qualitätszielsetzungen einen zeitgemäßen Forschungsschwerpunkt. Im Bereich der Arbeits- und Organisationsforschung zeigt sich die Aufnahme der Selbstevaluation als eigenständiges Verfahren jedoch sehr verhalten oder wird gar nicht benannt (Greif/Holling/Nicholson 1997; Weinert 2004; Kirchler 2005). Einige Verfahren werden im Rahmen des Qualitätsmanagements einer Organisation als Selbstevaluation bezeichnet, beziehen sich aber nicht auf das eigene Handeln der Mitarbeiter. Gemeint sind hier z.B. die Mitarbeiterbefragungen, bei denen auf diagnostische Weise die Einschätzung von Zufriedenheitsurteilen eingeholt, aber nichts Konkretes über die Zielerreichung ausgesagt wird (Borg 1995: 18). Auch wenn in einer Umfrage des Bundesministeriums für Berufsbildung (vgl. Müller-Kohlenberg/Beywl 2003: 67) auf die Frage nach dem Ansatz ihrer Qualitätssicherung 76 Prozent von 1.500 befragten Einrichtungen antworten, eine Selbstevaluation zu verfolgen, ist nicht erkennbar, in welcher Form und mit Hilfe welchen Standards sie dies tun. Die hohe Feldkompetenz im Bereich des Evaluationsgegenstandes von Seiten der Selbstevaluatoren und das gezielte Einbringen der Verfahren (vgl. Kap. 5.1.3) setzt ein umfangreiches Wissen in der Anwendung voraus. Es ist demnach zu prüfen, ob die befragten Einrichtungen über die fachlichen Fähigkeiten im Sinne des Selbstevaluationskonzeptes verfügen.

Als systematische Auswertung des eigenen fachlichen Handelns hat sie sich, neben den etablierten Qualifizierungstraditionen (u.a. Supervision, kollegiale Befragung, Coaching, Peer Review), als weiteres Instrument qualitativer Kontrolle im institutionalisierenden Handlungsraum noch keinen bewährten Platz schaffen können. Straus (1998: 90) und Vock (1999a: 20) sehen hier die Gründe:

- im nicht vorhandenen notwendigen Sachverstand,
- in den zu sehr forschungs- und nicht praxisorientierten Evaluationsverfahren,
- im Fehlen von zeitlichen und finanziellen Mitteln,
- in der Befürchtung vor Mehrarbeit und Arbeitsdruck.

Bei der Diskussion um die Selbstevaluation geht es hauptsächlich darum, neue Akzente in der Organisation von partizipativen Lernprozessen zu setzen. Besonders in den Humandienstleistungen hat aufgrund des raschen Wandels und dem damit verbundenen Reformbedarf das Konzept der „Lernenden Organisation“ auf sich aufmerksam gemacht (Heiner 1998a). Das ist besonders für Integrationsunternehmen von hoher Wichtigkeit, die sich als junges Instrument der Arbeitsmarktpolitik noch im Prozess ihrer organisationalen Positionierung auf den unterschiedlichen Ebenen befinden (vgl. Jung/Brötz/Esler 2007). Ihre funktionellen Richtungsziele, Produkte am Markt unter dem Zeichen des „Geschäftes“ anzubieten und dies mit einer „betreuungsbedürftigen“ Mitarbeiterschaft ausführen zu müssen, lässt den Schluss zu, dass dies nur geschehen kann, wenn Zufriedenheit im Unternehmen eine weitere institutionalisierende Zielkomponente ist. Mit dem Wissen, dass Integrationsunternehmen über kein „ausbalanciertes Personalentwicklungskonzept“ verfügen (Best 3S e.V., 2007: 89), ist es unter Einbeziehung der Forschungsergebnisse (vgl. Semmer/Udris 2004: 169ff.), dass zufriedene Mitarbeiter eher an Veränderungs- und Entwicklungsprozessen teil nehmen, eine stärkere Bindung ans Unternehmen haben, weniger krank oder abwesend sind, besonders nötig, Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen zu optimieren und entsprechende Förder- und Entwicklungsziele zu implementieren.

In der praktischen Vorgehensweise und Anwendung der Selbstevaluation als Qualitätssicherung ist sie als „personale Einheit von Zielen, Interessen und der kritischen Selbstdistanz“ des Akteurs zu verstehen (Stahl 1998: 36). Als vorwiegend prozess- und praxisorientierte Anwendung bedarf die Selbstevaluation einer stetigen inhaltlichen und methodischen Überprüfung und des Abgleichs der institutionellen Rahmenbedingungen. Jede Organisationseinheit ist bestrebt, eine zielorientierte Steuerung ihrer Projekte und Prozesse zu führen und steuerungsrelevante Infor-

mationen zur Vorbereitung und Entwicklung von Entscheidungen zu beschaffen. Dies gilt insbesondere für eine Organisationseinheit wie das Integrationsunternehmen, die in starkem Maße dem wirtschaftlichen, politischen und öffentlich-fördernden Einfluss unterworfen ist. Die strategische Ausrichtung im Sinne einer erfolgreichen Organisationsentwicklung, in der vor allem das Interaktionssystem der Mitarbeiterschaft ins Blickfeld genommen wird, spielt mehr denn je in Integrationsunternehmen eine aktuelle Rolle und trägt in der Belegschaft zur Identifikation mit den Organisationszielen bei (vgl. Wetzel 2004: 302ff.). Dabei ist es für die Entwicklung in der Qualitätsdiskussion einer Organisation wichtig, dass die Mitarbeiter mehr Verantwortung erhalten.

Im Bereich der organisationalen fachlichen Entwicklung ist der Informationsbedarf für eine solche nach innen gerichtete Arbeitsweise aus diversen Gründen für Integrationsunternehmen besonders groß. Auch hier zeigt Vock (1999a: 20) allgemeine Argumentationen auf, die im Speziellen durch Senner (2005: 178ff.) aus seinem Personalentwicklungskonzept für Integrationsunternehmen ergänzt und als Impulse für die Selbstevaluation im genannten Organisationstyp verstanden werden können:

- Die Wirksamkeit von Interventionen lässt sich nicht nur an quantitativen Daten nachweisen.
- Für die Weiterentwicklung und Außenarbeit sind Informationen über die Qualität von Prozessen, deren Bewertung und Ziele notwendig.
- Die Verknappung der öffentlichen Mittel erfordert den verstärkten Blick auf neue Wettbewerbsvorteile, in denen der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor beachtet und gefördert werden sollte.
- Integrationsunternehmen entwickeln sich zunehmend innovativ und setzen auf die Organisationsprinzipien Selbstdarstellung, Selbststeuerung und Eigenverantwortlichkeit.
- Qualifizierung von Fachlichkeit der Mitarbeiter in Integrationsunternehmen unterstützt die Komplexität der Arbeitsanforderungen und fördert eine entsprechende Personalentwicklung.

### 6.1.2 Zielebene Mitarbeiter

Die zunehmend geforderte Mobilität, Flexibilität und Zielstrebigkeit der Integrationsunternehmen zieht eine Veränderung der humanökologisch orientierten Mitarbeiterbetrachtung nach sich und erfordert eine kritische Reflexion ihrer Aufgaben sowie der hierfür verwendeten organisations-eigenen Methoden und Instrumente. Durch die Stärkung von Mitarbeiterzufriedenheit werden hier wichtige Voraussetzungen für Anpassungsleistungen der Mitarbeiter geschaffen, und mit Hilfe der Selbstevaluation unterstützt das Integrationsunternehmen sich selbst in diesem Vorhaben.

Um die Fragen der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung von Interventionen ausreichender klären zu können, ist es notwendig, einen Ansatz aus dem Bereich der Organisationssoziologie und der Handlungs- oder Aktionsforschung zuzulassen. Diese fordern, die Frage der „sozialen Ressource von Kreativität“ in die Qualitätsdiskussion mit aufzunehmen (Kraus 1995: 415) und entsprechende Methoden zu nutzen oder diese zu erweitern. Gemeint sind hier das Nutzbarmachen von fach- und betriebsspezifischem Wissen in der Alltagspraxis und sein gezieltes Einsetzen als Steuerungsinstrument.

Zunehmend baut sich neben dieser betrieblich ausgerichteten Qualitätsvorstellung eine Fachdebatte auf, die das Qualitätsverständnis auf der individuellen Ebene des Mitarbeiters einschließt und überprüft (Hinrichs 2005). Als eigenständige Forschungs- und Praxisdisziplin erfährt sie eine stärker werdende Akzeptanz, besonders im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung. Unter Beachtung genau dieses humanitären Ansatzes und des Wissens, dass die Qualität kein objektiver Begriff ist, sondern auf subjektiven Wertentscheidungen und Inhalten unter bestimmten Bedingungen beruht (vgl. ebd.), ist die Methode der Selbstevaluation als Beispiel einer solch erweiterten Perspektive einzuordnen. Es ermöglicht in seiner Intention der sich permanent selbst evaluierenden Organisation eine prompte Umsetzung und trägt zur qualitätsgerichteten Praxisreflexion bei. Unter Reflexivität oder Selbstreflexion versteht die pädagogische Wissenschaft die grundlegenden Prozesse im „Verhältnis von Menschen zu ihren (Lern-) Erfahrungen“, die als theoretische und

praktische Bedingung für das Vorgehen in der Selbstevaluation nutzbar gemacht werden (Stahl 1998: 35).

Selbstevaluation ist für den Mitarbeiter unter motivationalen Aspekten von Bedeutung (vgl. Hummel/agke 2004: 166). Als integraler Bestandteil werden mit Hilfe dieses Ansatzes aus den laufenden Arbeits- und Organisationsprozessen selbstinitiiierend erforderliche Daten aufgefangen oder gezielt ermittelt, die dann für das weitere Handlungsvorgehen genutzt werden. Der Verantwortliche in dieser systematischen Aufarbeitung ist der Mitarbeiter oder ein Team aus der Organisation selbst. Als Akteure und Beobachter, Betroffene und Beteiligte stehen sie im Organisationsgeschehen und bestimmen selbst in interaktiver Weise maßgeblich unter dem Vorzeichen des Optimierungsanspruches das künftige Handeln. Zwar steht genau dieser besondere Aspekt der „Selbstbezüglichkeit“ (Heiner 1994: 8), dass Mitarbeiter als Experten unterschiedliche Rollen einnehmen, unter einer zweifelnden Beobachtung, die in die oft gestellte Frage mündet, wie Involviertheit und kritische Distanz zueinander passen können. Doch steht dem gegenüber, dass genau die Beschäftigten es selbst sind, die unternehmensspezifische Arbeitsvollzüge und ihre besonderen kontextlichen Umstände am ehesten kennen. Für Integrationsunternehmen scheint das in besonderer Schärfe zu gelten. Als nicht nur sozial- und nicht nur wirtschaftlich agierende Organisationen unterscheiden sie sich von anderen „homogen“ handelnden Unternehmen in ihren Zielsetzungen, die die Besonderheiten der spezifischen Ausrichtungen beider Betrachtungsfelder einschließen. Hier haben die Mitarbeiter die herausfordernde Aufgabe zu erfüllen, das Soziale für den gezielten wirtschaftlichen Ertrag zu erbringen. Daraus resultierende Ansprüche, Anforderungen und Erwartungen führen schnell zu Unzufriedenheit und trüben den Blick auf das Bewirken der eigenen Arbeit. Für das faktengestützte Vorgehen der Selbstevaluation, durch das die Arbeitsweise eine analytische Prüfung erfährt, scheint somit der Mitarbeiter im Unternehmen als Kenner relevanter Aspekte praktischer Umsetzungsprozesse der Arbeit im Unternehmen vor dem Hintergrund seiner Bedürfnisse die geeignete durchführende Person zu sein. Als Unterstützung der eigenen Professionalität (vgl. Hense 2005: 94), der Übernahme von Verantwortung (vgl. Rehn 1999: 12ff.) und Weiterführung in der fachlichen Qualifizierung (vgl. von Spiegel 1993) hat die Selbstevaluation einen zusätzlichen Nutzen für den Mitarbeiter in Integrationsunternehmen mit lernendem Charakter.

## 6.2 Bedingungen für die Anwendung von Selbstevaluation in Integrationsunternehmen

Integrationsunternehmen haben ein strategisches und taktisches Interesse an der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter. Weil hohe Fluktuationen, Fehlzeiten, Krankheitsstände, Unfallhäufigkeiten, aber auch unzureichende Qualifikationen (FAF 2002b: 86f.; vgl. auch dazu Kapitel 2.1.3) die heterogene und zudem leistungsgeminderte Mitarbeiterschaft in der Effektivierung ihrer Arbeit zusätzlich belasten, benötigen Integrationsunternehmen organisationseigene Optimierungskonzepte, die die Besonderheit ihres Milieus und ihre speziellen Problemlagen berücksichtigen. Mit der Wahl und der Rolle der Selbstevaluation ist gleichzeitig festgelegt, dass sich der Untersuchungsgegenstand auf das eigene Handeln der Mitarbeiter beschränkt. Hierbei ergeben sich die Fragen, was oder in welchem Ausschnitt der Alltagspraxis etwas verbessert werden soll, damit sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht.

Die Gründe für Evaluationen, in die sich auch die Selbstevaluation einordnet, sind somit vielfältig. Ihnen allen geht es um die Verbesserung und Weiterentwicklung der Erkenntnisse für die Praxis. Griep, Langmaack und Nocher (o.J.) veranschaulichen beispielhaft den Bedarf in Organisationen und stellen folgende Übersicht zusammen:

- Bedarf an Organisationsentwicklung erheben (...)
- Veränderungspotentiale erschließen
- eigene Qualifizierung fördern
- Bedarfserschließung verbessern
- Information und Aufklärung steigern
- persönliches Feed-back erhalten
- Analyse von Handlungsalternativen zu bestehenden Problemen erreichen. (S. 7)

Alle Anteile dieser Aufzählung können als Begründung für das Selbstevaluationsanliegen im ausgewählten Themenzusammenhang der Mitarbeiterzufriedenheit und ihrer Verbesserung herangezogen werden und stellen ein erkennbares *Motiv* dar, was zur entscheidenden Grundlage der Durchführung einer Selbstevaluation gehört (Liebald 1998: 14; Vock

1999b: 15). Dabei wird bedacht, dass die Selbstevaluation als Instrument der Organisationsentwicklung wichtige Arbeit im Rahmen von Qualitätsmanagementverfahren leistet. Die Mitarbeiterzufriedenheit selbst zählt aber gleichwohl auch als Voraussetzung und somit zum Bestandteil von Entwicklungsprozessen einer Organisation (Prott 2001: 45f.). Doch wie ist die Selbstevaluation als partizipativer Prozess in einem Integrationsunternehmen zu organisieren?

Bevor sich der Aufklärung dieser Frage unter Bezugnahme auf die beiden Betrachtungsebenen Organisation und Mitarbeiter genähert wird, soll der Entwurf eines Rasters nach den Erläuterungen von Wottawa und Thierau (2003: 55ff.) zeigen, wie sich die wesentlichen Aspekte des Selbstevaluationsanliegens im vorgegebenen Themenkontext der Erhöhung von Mitarbeiterzufriedenheit zusammensetzen. Dabei steht das primäre Anliegen eines geordneten Überblicks im Vordergrund, was bei der Vielzahl der unterschiedlichen Betrachtungs- und Durchführungsformen von Selbstevaluationsprojekten in der Praxis nötig erscheint.

**Tab. 8** *Selbstevaluationsmaske*

### **6.2.1 Die Organisations- und Führungsebene**

Bei der Mitarbeiterzufriedenheitsförderung in Integrationsunternehmen geht es um die Qualitätsentwicklung in den vorhandenen Arbeitsfeldern und ihren Arbeitsstrukturen. Dabei dient die Selbstevaluation als methodischer Ansatz der Unterstützung dieses übergeordneten Ziels.

Die Entscheidung, die Mitarbeiterzufriedenheit als Unternehmensziel für das Integrationsunternehmen zu sehen und die Selbstevaluation als Methode zu wählen, diese zu verändern, wird durch das Management getroffen, welches für die Ausführung zeitliche und personelle Ressourcen zur Verfügung stellt (DeGEval 2004: 8). Ebenso erfolgt in diesem Bereich der Qualitätsentwicklung die Festlegung der zu evaluierenden Bereiche in Abstimmung mit der Führungsebene. Als Funktion der Qualitätsbestrebungen unterliegt sie dann dem Top-Down-Ansatz und die Mitarbeiter werden in diesem Falle selbst zu Subjekten der Qualitätsverbesserung (Hummel/agke 2004: 14). Die Organisationsführung bestimmt demzufolge die Vorgaben für den Selbstevaluationsplan, schafft die erforderlichen Voraussetzungen, trägt zu einem Konsens im Unternehmen bei und delegiert dann, als Arbeitsauftrag, die Selbstevaluationsaufgabe an die Mitarbeiter der operativen Ebene. Eine weitere aktive steuernde Unterstützung bleibt jedoch unerlässlich.

Integrationsunternehmen profilieren sich besonders auf den Gebieten der Arbeit, Qualifizierung und Betreuung von behinderten Beschäftigten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt und auf den Gebieten der Produktherstellung und Produktfertigung sowie des Vertriebes im Kontext des ungeschützten wirtschaftlichen Güterwettbewerbes. Hierbei weisen sie ausgeprägte soziale, kommunikative und methodische Kompetenzen auf, die auch zu den besonderen Charakteristiken der Selbstevaluation gehören. In der Fallstudie von Birkhölzer und Kramer (2000: 59) über soziale Unternehmen werden zum Anforderungsprofil der Mitarbeiter neben den vorauszusetzenden fachlichen Qualifikationen u.a. „soziale Kompetenz“, „Engagement“ und „selbständiges Arbeiten“ genannt. Dennoch bedarf es weiterer konkreter Voraussetzungen, sowohl auf der Organisations- als auch auf der Mitarbeiterenebene, für die Ein- und Durchführung einer Selbstevaluation im beschriebenen Themenbezug. Beispielhaft werden

einige von ihnen hier beschrieben, die sich aus dem Rahmen der fachlichen Selbstevaluationsliteratur (vgl. Rehn 1999; Hummel/agke 2004), den praktischen Durchführungen von Selbstevaluationsprojekten (Griep, Langmaack, Nocher o.J.; Lichtenberg 1998: 265ff.) und den Standards der Selbstevaluation (DeGEval 2004) erschließen.

#### 6.2.1.1 Organisationskultur und Vertrauen

Das systematische Herausarbeiten zufriedenheitsdienlicher Effekte für die Arbeits- und Leistungsbedingungen der Mitarbeiter durch die Mitarbeiter selbst liefert einen wichtigen Beitrag zur Organisationskultur von Integrationsunternehmen. Bereitschaft und Selbstverständnis sind dabei Kulturgrundlagen, die die Führungs- und Leitungsebene aufbringen muss, um die Selbstevaluation in den kontinuierlichen Entwicklungsprozess einzubinden. In diesem sozialen Denken kommt zum Ausdruck, dass für das Unternehmen die Zufriedenheit der Beschäftigten einen hohen sozialen Wert darstellt. Die Führung „beauftragt“ ihre Mitarbeiter, Sachverhalte der Arbeitssituation herauszustellen, an denen sich eine Veränderung selbststeuernd und -prüfend vollziehen soll. Dabei erfolgt ein Vertrauensaufbau in die Mitarbeiter, die als Praktiker über ein hohes Erfahrungswissen in ihren Arbeitsfeldern verfügen, was hierdurch für die Steuerung der Organisation nutzbar gemacht werden kann (vgl. DeGEval 2004: 8; Pinnow 2005: 121f.). Zusammenfassend stellt Jung (2007) unter Beachtung des Empowermentgedankens zum Aspekt der Organisationskultur fest:

Ein Klima des Forderns und Förderns, des Denken in Entwicklungsperspektiven, des Zulassens von Selbstorganisation und kreativen Freiräumen sollte hier einen guten Nährboden, auch für eine entsprechende, insgesamt auf Empowerment abzielende Führungskultur haben. (S. 220)

#### 6.2.1.2 Führung und Verantwortung

Die Installation von Partizipationsmodellen gehört in Zeiten des qualitätsmanagementgeprägten Organisationsdenkens zum Ausdruck moderner

Führungskompetenz, die im Wesentlichen eine Gestaltungsform sozialer und mitarbeiterorientierter Verantwortung hervorhebt. Dabei gilt die „Formel“: Je klarer eine betriebliche Hierarchie und je deutlicher Mitspracherechte im Unternehmen formuliert sind, desto leichter lassen sich Partizipationsmodelle – wie ein Selbstevaluationsvorhaben – installieren (vgl. Rehn 1999: 26ff.).

Bei der Entwicklung entsprechender organisationaler Instrumente befinden sich soziale Institutionen noch immer auf einem Orientierungskurs, der sich durch ihre strukturelle Vielfalt und die divergierenden Erwartungen unterschiedlichster Bezugsgruppen erklären lässt (vgl. Boskamp/Knapp 1999: 86ff.). Um an dieser Stelle erneut die Vielseitigkeit des Leistungsspektrums der Integrationsunternehmen hervorzuheben, vor allem das Aufgaben- und Tätigkeitsprofil betreffend Betreuung und Begleitung behinderter Personen, ist zu erkennen, dass dem Führen und der Verantwortung eine besondere Bedeutung zukommt (vgl. Kapitel 2.1.3 und Kapitel 2.2.2). Denn nicht zuletzt zählen zu den Schwachstellen sozialer Unternehmen: Mängel in der internen und externen Kommunikation, Einschränkung der Personalkapazitäten und die Unsicherheit der finanziellen Mittel (Birkhölze/Kramer 2002: 58), die Anpassungsleistungen erforderlich machen. Neben der Beachtung ökonomischer Kennwerte durch die Geschäftsleitung, die die Existenzsicherung bestimmen, erfordert das Führen des Integrationsunternehmens weiterhin eine hohe personenbezogene soziale Kompetenz und Beteiligungskraft für die spezielle Form der Mitarbeiterschaft, die durch eine gezielte Fachpersonalauswahl und deren Verantwortungsbewusstsein sichergestellt wird. Angewandt auf die Mitarbeiterzufriedenheit am Arbeitsplatz, geht es um die Frage, in wieweit diese im Sinne „erlebter Verantwortlichkeit“ (Boskamp/Knapp 1999: 90) mitgestaltet werden darf und dafür dem Mitarbeiter aktive Entscheidungs- und Handlungsspielräume zugestanden werden können. Wohl wissend, dass Mitarbeiterzufriedenheit „nicht einmal erreicht und immer vorhanden“ bedeutet, gilt es ein System zu institutionalisieren, das Mitarbeiterzufriedenheit als ein Kontinuum in Integrationsunternehmen versteht. Witt und Witt (2006: 15) fassen zusammen: „Aktivierungsmaßnahmen, die die Mitarbeiter zu einem bestimmten Handeln veranlassen sollen, müssen ‚mit System‘ ein- und durchgeführt werden, wenn sie greifen sollen.“

### 6.2.2 Die Mitarbeiterebene

Während die Mitglieder des Managements hauptsächlich den Organisationszweck, die Organisationsstruktur, die Sicherstellung der finanziellen Mittel und die Reduktion der Kosten des Integrationsunternehmens im Blick behalten, orientieren sich die Mitarbeiter an den Arbeitsbedingungen, die zur Erfüllung einer guten Aufgabenausführung wichtig sind (vgl. Kapitel 2.2). Dabei kann davon ausgegangen werden, dass die Zufriedenheit am Arbeitsplatz auch auf der persönlichen Ebene der behinderten und nicht behinderten Beschäftigten eine angestrebte Zielkomponente ist. Um im Sinne der Zufriedenheit Arbeitssituationen zu verbessern und darin Erkenntnisse zu erweitern, kann die Selbstevaluation als „Arbeitshilfe für methodisches Handeln“ genutzt werden (von Spiegel 1998: 254ff.). Hier erfüllt die Selbstevaluation die Funktion des Bottom-Up-Ansatzes: Mitarbeiter analysieren im Rahmen des Selbstevaluationsvorhabens Arbeitsausschnitte, erarbeiten selbst Interventionen, um diese dann nach geeigneten Zielformulierungen unter Anwendung spezieller und auch individueller Verfahren einer Prüfung zu unterwerfen. Weil im Rahmen der Selbstevaluation die Bewertung der eigenen Arbeit und deren Qualitätsüberprüfung ins Blickfeld rücken, bedarf es der Erfüllung von Bedingungen, die sich nur unweit von denen der Organisations- und Leitungsebene befinden. Ein vertrauensvoller Umgang mit den Fachkollegen sowie Mitarbeitern und ein Konsens über das Selbstevaluationsziel sind auch auf der Ausführungsebene von hohem Stellenwert, um eine produktive Arbeitsbeziehung herzustellen (Liebald 1998: 12; Birkhözer/Kramer 2002: 61).

Aus Mitarbeitersicht bedeutet die Beteiligung an der Zufriedenheitsförderung, neben der Möglichkeit einer aktiven Gestaltungsteilnahme im qualitativ ausgerichteten Organisationsprozess, auch den Erwerb neuer Kenntnisse und Fertigkeiten durch Anwendung einer systematischen Praxisreflexion. Diese umfassen u.a. zwei ausgewählte Bereiche:

### 6.2.2.1 Fachliche Fähigkeiten

Wie an zahlreichen Stellen der Selbstevaluationsliteratur hingewiesen, unterstützt die Anwendung der partizipativen Methode die fachlichen Fähigkeiten, setzt aber auch viele von ihnen voraus (von Spiegel 1994: 11ff.; DeGEval 2004: 5). Der Hinweis darauf, dass qualifiziertes Personal zum Charakteristikum eines „guten Programms“ (Stockmann 2006: 98) gehört, ist dahingehend zu unterstützen, dass das u.a. mit der Selbstevaluation verknüpfte Zuschneiden von Interventionen (vgl. Beywl/Henze 1999: 213), die Wahl der Erhebungsmethode (Keller-Ebert/Kißler/Schobert S:37) und das umfangreiche und konstant anzuwendende Dokumentations- und Datenauswertungsverfahren (vgl. König 2000: 143ff.) spezielle Kenntnisse abverlangen. Im Sinne der vorliegenden konzeptionellen Erarbeitung zum Thema des Ausbaus von Mitarbeiterzufriedenheit kann dies jedoch nicht bedeuten, dass sich nur das fachlich ausgebildete Personal der Gestaltung widmet. In diesem Zusammenhang ist der Hinweis angebracht, dass es auch zu den Fähigkeiten des Fachpersonals eines Integrationsunternehmens gehört, möglichst viele Meinungen der heterogenen Mitarbeiterschaft aufzunehmen, um diese einer Bewertung zu unterziehen. In diesem Sinne sind besonders die sozialpädagogischen, aber auch die technischen Anleitungskräfte gefordert, die behinderten und nicht behinderten Beschäftigten von der Wichtigkeit der Qualitätsentwicklung zu überzeugen und sie ebenso zu Subjekten des Selbstevaluationsprozess zu machen. Neben dem Anliegen an die Organisationsleitung, ihre Mitarbeiter fachlich für das Selbstevaluationsvorhaben auszustatten, bedeutet das bei einem sozial-integrativen Ansatz, wie es die Selbstevaluation darstellt, zudem auch eine bewusste Wahl der Verfahren und Erhebungsinstrumente zu treffen, die keine Stimme unberücksichtigt lässt.

### 6.2.2.2 Bereitschaft und Lernen

So wie die Managementebene in ihrem organisationalen Selbstverständnis die Bereitschaft zum Lernen und zur Veränderung als wesentliche Voraussetzungen aufweisen muss, um neue Strategien der Qualitätsverbesserung im Arbeitsleben einzuführen, gelten diese Prämissen auch

auf der Arbeiterebene. Die Beteiligten müssen von den Chancen der Selbstevaluation überzeugt sein und einen Gewinn im Humanisierungsprozess ihrer Arbeit erkennen; dabei spielt die Freiwilligkeit der Mitwirkung eine erhebliche Rolle. Behinderte und nicht behinderte Beschäftigte sind daran interessiert, dass ihnen durch ihre Tätigkeit die Möglichkeit der Entwicklung geboten wird, insbesondere in Richtung Stärkung des Selbstvertrauens und des Selbstbewusstseins. Unter Anwendung des Selbstevaluationsanliegens und der aktiven Einbeziehung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess wird ein bewusstes Verhalten zu bestimmten Handlungsabläufen des Arbeitsalltags geschult und systematisches methodisches Erarbeiten gelernt. Der Ansatz des reflektierten Denkens über Arbeitsumstände und -beziehungen mit Hilfe der Selbstevaluation kann im Sinne arbeitsorientierter Bildung verstanden werden. Über den motivationalen Aspekt hinaus stärkt er die Eigenverantwortung und prägt die Fähigkeit der Selbst- und Mitbestimmung des Beschäftigten am Arbeitsplatz. Dederling (1998) hebt diese Komponente im Rahmen arbeitspädagogischer Gedanken noch einmal hervor:

In einer demokratischen Gesellschaft ist die Fähigkeit zur Selbst- und Mitbestimmung speziell in der Arbeitswelt von besonderer Bedeutung, insofern sie als notwendige Voraussetzung für die Arbeitenden zur Beteiligung an der fortschreitenden Humanisierung von Arbeit und Arbeitsbedingungen ist. (S. 56f.)

### **6.3 Anwendungsfelder für die Selbstevaluation und ihre Interventionen**

Die Anwendung der Selbstevaluation lebt von der Eingrenzung und Präzisierung ihrer Ansatzpunkte. Um das Handlungskonzept „Verbesserung von Mitarbeiterzufriedenheit“ konkreter zu gestalten, ist eine Operationalisierung notwendig, um „greifbare Rahmenziele“ zu formulieren (Heiner 1998c: 47). Dabei stellt sich die grundsätzliche Frage, welche betrieblichen Alltagsausschnitte oder Handlungsabläufe des Integrationsunternehmens zum Zwecke der Zufriedenheitserhöhung einer Bewertung unterzogen werden sollen.

Im vorliegenden Forschungsanliegen orientieren sich exemplarisch die Beobachtungspunkte an den beschriebenen sozialen Aufgaben- und Dienstleistungsschwerpunkten des Integrationsunternehmens, die das Kapitel 2.1.3 im Speziellen bereits vertieft hat. Da sich Integrationsunternehmen mit der Mitarbeiterzufriedenheit und deren Gestaltung noch nicht beschäftigt haben, sollen die folgenden Bearbeitungsbeispiele nicht nur eine Richtschnur oder einen Wegweiser darstellen, sondern Empfehlungen bieten für die systematische Umsetzung einer Selbstevaluation. Zugleich zeichnen diese Überlegungen ein realitätsnahes Praxisabbild. Wichtige zu beachtende Schritte sind dabei die Auswahl der *beteiligten Personen*, die Abstimmung der *Selbstevaluationsobjekte und ihre Interventionen*, die zu nutzenden *Informations- und Datenquellen* sowie die Beachtung der *verwendeten Verfahren*.

Eine Grundlage der folgenden Analyse mit dem Blick auf zufriedenheitsförderliche Beiträge bilden, neben der Literatur zur Durchführungen von Selbstevaluationen (Vock 1999a, b; Gerber 2002; Hense 2005), die Studie des Bundesministeriums für Arbeit (BMA 1993) und der Abschlussbericht der Fachberatung für Arbeits- und Firmenprojekte (FAF 2002a, b), die sich u.a. den Fragen der Integration von behinderten Beschäftigten in Integrationsunternehmen und deren Verbesserung widmen sowie der Abschlussbericht der Entwicklungspartnerschaft „Rheinland/Westerwald Integrationsnetzwerk“ (Jung 2008: 186ff.), der Ergebnisse aus sechs Integrationsunternehmen zum Untersuchungsobjekt „Unternehmergeist“ enthält.

### **6.3.1 Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen**

#### **1. Beteiligung von Personen**

Die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen für die behinderten und nicht behinderten Beschäftigten sind Managementaufgaben, die die Geschäftsführung in enger Zusammenarbeit mit dem Fachpersonal des Integrationsunternehmens gestaltet. Nicht zuletzt ist aber jeder einzelne Mitarbeiter an der Sicherstellung und dem Erhalt seines Arbeitsplatzes

selbst beteiligt und unterstützt mit einer qualitätsbewussten Arbeitseinstellung und -ausführung dessen Erhalt. Sie alle bestimmen die Existenz eines Integrationsunternehmens, die entsprechend § 132 SGB IX einen 25-prozentigen Mindestanteil an schwerbehinderten Arbeitsplätzen fordert. Die Geschäftsleitung und die gewerblichen Anleiter stehen in engen Kooperationen zu Institutionen und Betrieben, die Aufträge sichern und bestenfalls erweitern. Der Wegfall von Aufträgen bedeutet für die wirtschaftliche Sicherung der Arbeitsplätze, dass das Knüpfen von betrieblichen Neukontakten zur Sicherung des Status Quo notwendig wird, worin sich Integrationsfirmen in der Abwicklung der Auftrags- und Kundenakquise nicht von privaten Wirtschaftsunternehmen unterscheiden und auf die gleichen Kommunikationswege zurückgreifen.

## **2. *Selbstevaluationsobjekte und ihre Interventionen***

Im derzeitigen schnellen Veränderungsprozess von Wirtschafts- und Sozialstrukturen wünscht sich der Arbeitnehmer vor allem die Sicherheit des Arbeitsplatzes; dies gilt für behinderte wie nicht behinderte Beschäftigte gleichermaßen. Wie sich weitere Zufriedenheitseffekte an der Arbeitsstätte gestalten können, soll mit den folgenden ausgewählten Selbstevaluationsobjekten und ihren beispielhaften Interventionen zum Ausdruck gebracht werden. Diese Herausarbeitung bezieht sich vorzugsweise auf Beiträge, die die Organisationsführung zu leisten hat.

Selbstevaluationsobjekte	Interventionsbeispiele, die die Mitarbeiterzufriedenheit verbessern
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arbeitsverträge</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• langfristige / unbefristete Verträge</li> <li>• Verlängerung von Kündigungsfristen</li> <li>• Erhöhung von Urlaubstagen</li> <li>• Veränderung von Arbeitszeiten (Zeitkonten, Gleitzeiten, ...)</li> <li>• Entlohnung (Sonderleistungen, flexible Vergütungsleistungen, ...)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Akquise von Aufträgen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung des Auftragsvolumens</li> <li>• Erweiterung von Auftragspartnerschaften</li> <li>• Variabilität / Komplexität der Arbeit</li> <li>• Preisüberprüfung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bearbeitung von Aufträgen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz</li> <li>• Berücksichtigung der individuellen Leistungsvoraussetzungen</li> <li>• Übertragung von Eigenverantwortung</li> <li>• Steigerung der Flexibilität</li> <li>• Job Rotation</li> <li>• Job Enlargement</li> <li>• Job Enrichment</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arbeitsverhalten von Mitarbeitern</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bearbeitung von Fehlzeiten, Krankheitsständen und Ausfallzeiten</li> <li>• Bearbeitung / Analyse von Unfällen</li> <li>• Arbeitstempo</li> <li>• Pausenregelung</li> <li>• Belohnungssysteme (Lob, Anerkennung, Auszeichnung)</li> <li>• Sonderleistungen</li> </ul>

**Tab. 9** Selbstevaluationsobjekte und Interventionen im Anwendungsfeld „Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen“

### 3. Informations- und Datenquellen

Die Nutzung der Informations- und Datenquellen schaffen Transparenz der Arbeitsumstände und der Auftragsvorhaben. Um gezielt mitarbeiterzufriedenheitsdienliche Bedingungen zu ermöglichen, ist die Sichtung folgender Dokumente nötig, die hier in Auswahl vorliegen:

- Arbeitsverträge
- Arbeitsgesetze
- Rahmenverträge
- Kooperationsverträge
- Geschäftsordnung/ -berichte
- Qualitätshandbuch
- Betriebsstatistiken (Arbeitszeitanalysen, Krankheitsstände, ...)
- Versicherungsnachweise
- Dienstbesprechungs-, Sitzungs-, Unfall-, Übergabe-Protokolle
- Strukturierte (Selbst) Beobachtungen

#### **4. *Verwendete Verfahren***

Um Arbeitsplätze zu sichern oder neue zu schaffen, verfügt die Managementebene über folgende mögliche Verfahren, von denen nur einige benannt seien:

- Informationsveranstaltungen
- Betriebsversammlungen
- Teamsitzungen
- Zukunftswerkstatt
- Mitarbeiterbesprechungen
- Leitungsrunden
- Zielvereinbarungen
- Gespräche mit Wirtschaftspartnern
- Gespräche mit öffentlichen Instanzen

#### **6.3.2 *Arbeitsbegleitende Betreuung***

##### **1. *Beteiligung von Personen***

Die arbeitsbegleitende Betreuung im Integrationsunternehmen umfasst die direkte Unterstützung der behinderten Mitarbeiter. Dabei gliedert sich die Verteilung der Aufgaben auf verschiedene Personen, an denen in

erster Linie das sozialpädagogische Personal beteiligt ist, zunehmend aber auch die gewerblichen Fachkräfte eine wachsende Verantwortung übernehmen. Die Gestaltung der Betreuungsaufgaben kommt jedoch nicht an der Geschäftsführung vorbei, da neben der kaufmännischen Aufgabenführung auch die betriebliche Betreuung eine „Einkommensquelle“ darstellt und eine diesbezügliche Sorgfaltspflicht zum Image eines Integrationsunternehmens zählt.

## **2. Selbstevaluationsobjekte und ihre Interventionen**

Mit der arbeitsbegleitenden Betreuung in Integrationsunternehmen ist im Besonderen das Bereitstellen sozialer Unterstützung für den behinderten Beschäftigten verbunden (vgl. BMA 1993: 105ff.). Diese erstreckt sich in den angewandten sozialpädagogischen Leistungen von der Bewältigung von Konflikten und Aggressionen bis hin zu Aspekten der Motivation und Kreativität mit dem Ziel, Vertrauen und Sicherheit beim behinderten Arbeitnehmer aufzubauen. Dabei spielen ausreichende Kommunikationsgelegenheiten eine herausragende Rolle, die persönliche Kontakte am Arbeitsplatz fördern und Krisen verhindern sollen.

Selbstevaluationsobjekte	Interventionsbeispiele, die die Mitarbeiterzufriedenheit verbessern
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Betreuungspersonal</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahl einer Vertrauensperson</li> <li>• Entwurf eines Betreuungskonzeptes</li> <li>• Festlegung von qualitativen sozialpädagogischen Betreuungsstandards (Feedback, Berücksichtigung der persönlichen Kompetenzen, Stärkung der Autonomie, ...)</li> <li>• Gezielte Laufplanentwicklung</li> <li>• Entschärfung von Belastungssituationen</li> <li>• Verfahrensentwicklung der Qualitätskontrolle</li> <li>• Reflektionsgespräche</li> <li>• Außerbetriebliche Betreuung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arbeitsplatz</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausstattung mit ausreichenden Arbeitsmittel</li> <li>• Sicherheit</li> <li>• Funktionalität</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arbeitsausführung / Arbeitsbedingungen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angemessenheit der Arbeitsabläufe</li> <li>• Partizipative Dienstplangestaltung</li> <li>• Berücksichtigung der individuellen Leistungsvoraussetzungen</li> <li>• Vermeidung von Arbeitsbelastungen</li> <li>• Flexible Pausengestaltung / Erweiterung von Pausen / Schaffen von Erholungsräumen</li> <li>• Übertragung von Eigenverantwortung</li> <li>• Steigerung der Flexibilität</li> <li>• Eingrenzung / Erweiterung von Arbeitsaufgaben</li> <li>• Entwicklung von Arbeitshilfen</li> <li>• Belohnungssysteme (Lob, Anerkennung, Auszeichnung)</li> <li>• Sonderleistungen</li> </ul>

**Tab. 10** Selbstevaluationsobjekte und Interventionen im Anwendungsfeld „Arbeitsbegleitende Betreuung“

### 3. Informations- und Datenquellen

Die betriebliche Betreuung und Beratung behinderter Mitarbeiter in Integrationsunternehmen beziehen sich auf die vier Schwerpunkte: „Fachliche Anleitung, psychosoziale Betreuung, Entwicklungsberatung und Beratung im privaten Lebensbereich“ (BMA 1993: 111). Dabei werden auch Kooperationen mit betriebsexternen Beratungsstellen eingegangen, wenn es die Arbeits- und Lebensumstände des behinderten Beschäftigten nötig

machen. Die nachstehende Auswahl der Informations- und Datenquellen dient der Klärung von psychosozialen und physischen Beeinträchtigungen. Voraussetzung dafür ist, einen entsprechenden individuellen Hilfe- und Betreuungsplan am Arbeitsplatz mit der Zielperspektive einer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung zu erstellen:

- Personalakte
- Hilfeplanauswertungen
- Leistungsprofile
- Befragungsprotokolle
- Selbstanalysen
- Erhebungsbögen
- Strukturierte Beobachtungen

#### **4. *Verwendete Verfahren***

Zur Regelung von Konflikten oder persönlichen und arbeitsbezogenen Krisen bieten sich offene oder geschlossene Kommunikationsstrukturen am Arbeitsort an. Einige von ihnen sind:

- Teamsitzungen
- Mitarbeiterbesprechungen
- Tandemgespräche
- Zielvereinbarungen
- Konflikt-/Krisengespräche
- Casemanagement
- Selbsteinschätzungen

### **6.3.3 Qualifizierung und Weiterbildung**

#### **1. *Beteiligung von Personen***

Besonders im Bereich der Personalentwicklung, die sich in Integrationsunternehmen mit der berufsbegleitenden Qualifizierung und Weiter-

bildung gestaltet, ist das Fachwissen der gewerblichen Anleiter und der sozialpädagogischen Kräfte, aber auch die aktive Mitwirkung der behinderten und nicht behinderten Mitarbeiter gefordert. Nur in dieser Personalunion ist eine sinnvolle Entwicklung von zufriedenstellender Qualifizierung möglich.

## **2. Selbstevaluationsobjekte und ihre Interventionen**

Wie das Kapitel 2.1.3.3 und das darin beschriebene Zahlenmaterial aus Integrationsunternehmen belegt, hat die überwiegende Mehrheit der behinderten Mitarbeiter keine Berufsausbildung für den Arbeitsbereich, in dem sie eingesetzt sind. Das hat zur Folge, dass verstärkt Unzufriedenheitserklärungen in Bezug auf Unter- oder Überforderungen auftreten, die sich sowohl bei den behinderten als auch bei den nicht behinderten Mitarbeitern ergeben (BMA 1993: 99). Umso mehr gilt es im Unterstützungsbereich der Qualifizierung und Weiterbildung Bedingungen zu entwickeln, die zufriedenheitsförderliche Auswirkungen für die Betroffenen nach sich ziehen. Dabei sollte der Variabilität und Flexibilität der Arbeitsverrichtungen ein hoher Stellenwert eingeräumt werden, da sie nötig sind, um Monotonie und einseitige Anforderungen von Arbeitsaufgaben zu vermeiden (vgl. Bähr/Bungard/Kupke 1989). Für das Management des Integrationsunternehmens gilt es, hierzu materielle, fachliche und zeitliche Kapazitäten freizusetzen, damit in angemessener Weise dieser Prozess begleitet werden kann.

Selbstevaluationsobjekte	Interventionsbeispiele, die die Mitarbeiterzufriedenheit verbessern
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fachpersonal</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung der wirtschaftlichen Professionalität</li> <li>• Stärkung der technischen Professionalität</li> <li>• Stärkung der betreuerischen Professionalität</li> <li>• Festlegung von (qualitativen) Qualifizierungs- und Bildungsstandards</li> <li>• Individuelle Förderungsmaßnahmen</li> <li>• Gezielte Laufplanentwicklung</li> <li>• Entwicklung von Arbeitshilfen</li> <li>• Gestaltung von Lernmöglichkeiten</li> <li>• Aufzeigen von Lernerfolgen</li> <li>• Schaffen äußerer Antriebsbedingungen</li> <li>• Stärkung von selbständigem Arbeiten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mitarbeiter</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation zur Bildung</li> <li>• Soziale Unterstützung</li> <li>• Lernerfolge</li> <li>• Kommunikationsforen</li> <li>• Kontinuierliche Praxisreflexionen (Feedback)</li> <li>• Teilnahme an Einarbeitsprogrammen neuer Qualifikationsmodule</li> <li>• Gestaltung und Strukturierung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arbeit</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabilität von Tätigkeiten</li> <li>• Steigerung der Flexibilität</li> <li>• Anforderungsausbau von Aufgaben</li> <li>• Erweiterung von Entscheidungs- und Verantwortungsspielräumen</li> <li>• Arbeitnehmerüberlassung/ Probearbeitsverhältnisse</li> <li>• Qualifizierungsmaßnahmen</li> <li>• Job Rotation</li> <li>• Job Enlargement</li> <li>• Job Enrichment</li> </ul>

**Tab. 11** Selbstevaluationsobjekte und Interventionen im Anwendungsfeld „Qualifizierung und Weiterbildung“

### 3. Informations- und Datenquellen

Um das Qualifizierungs- und Bildungslevel des behinderten Beschäftigten zu erfassen, ist, neben einer kontinuierlichen, systematischen und kommunikativen Zusammenarbeit mit ihm, auch die Sichtung von Datenmaterial wichtig, welches Aufschluss über weiterführende Entwicklungsschritte mit dem Betroffenen geben könnte:

- Personalakte
- Hilfeplanauswertungen
- Leistungsprofile
- Checklisten
- Arbeits- und Erhebungsbögen
- Befragungsprotokolle
- Strukturierte Beobachtungen
- Selbstbewertungen

#### **4. *Verwendete Verfahren***

Wenn es um den Bereich der Qualifizierung und Weiterbildung geht, beziehen sich die Verfahren nicht nur auf die internen Arbeitsumstände im Integrationsunternehmen und deren Ausbau an Lernmöglichkeiten. Oftmals findet eine berufliche Weiterentwicklung, z.B. im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung, auch in einem Fremdbetrieb statt und somit erweitern sich die Verfahren auf:

- Einzel- und Beratungsgespräche
- Gruppengespräche
- Casemanagement
- Trainees
- Praktika
- Hospitationen
- Selbsteinschätzungen

#### **6.3.4 *Vermittlung***

##### **1. *Beteiligung von Personen***

Auch wenn sich das Aufgabenfeld der Vermittlung von behinderten Beschäftigten in ein neues Arbeitsumfeld als problematisch gestaltet (vgl. FAF 2002b: 186), stellt eine enge Zusammenarbeit der Unternehmensleitung, des technischen und sozialpädagogischen Fachpersonals, der

behinderten Beschäftigten und der verantwortlichen Personen des potentiellen Arbeitsortes eine wichtige Prämisse dar. Dabei stehen im Besonderen die Personalentwicklung und die Klärung der Voraussetzungen für die Vermittlung in das einstellende Unternehmen im Vordergrund, die aus den Perspektiven aller Beteiligten untersucht werden müssen.

## **2. Selbstevaluationsobjekte und ihre Interventionen**

Integrationsunternehmen sind Institutionen des allgemeinen Arbeitsmarktes und stellen in erster Linie Dauerarbeitsplätze für behinderte Menschen bereit. Eine Vermittlung ist trotz gesetzlicher Vorgabe somit ein nicht vorrangiges Ziel. Dennoch bedeutet für einige behinderte Beschäftigte die Integrationsfirma nur eine Übergangslösung, und sie sind bestrebt, ein anderes „ungeschütztes“ Beschäftigungsverhältnis einzugehen. Dabei ist ausschlaggebend, ob das Integrationsunternehmen die kontinuierliche Vorbereitung auf den Wechsel mit in seine Betreuungsaufgaben aufnimmt oder ob es als ausreichend verstanden wird, „lediglich“ den Dauerarbeitsplatz zur Verfügung zu stellen (vgl. BMA 1993: 124).

In der nachstehenden Abbildung wird der Blick auf die Unternehmensleitung, das Fachpersonal, den behinderten Beschäftigten und die neue Arbeitsstätte gerichtet sowie empfehlende Bedingungen aufgezeigt, die einen erfolgreichen Wechsel in ein Fremdunternehmen begünstigen. Dazu ist den oben genannten Studien die grundsätzliche Einschätzung zu entnehmen, dass die Vermittlungswahrscheinlichkeit von behinderten Beschäftigten steigt, je enger die Zusammenarbeit der Integrationsunternehmen mit Unternehmen der freien Wirtschaft ist und je länger der Beschäftigte bereits in einem Arbeitsverhältnis steht (BMA 1993: 121; FAF 2002b: 194).

Selbstevaluationsobjekte	Interventionsbeispiele, die die Mitarbeiterzufriedenheit verbessern
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unternehmensleitung</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau von Firmenkontakten</li> <li>• Bildung von institutionellen Netzwerken</li> <li>• Gründung von Unternehmenspartnerschaften</li> <li>• betrieblich gestützte Eingliederungsprogramme</li> <li>• Rehabilitationsmaßnahmen</li> <li>• Arbeitnehmerüberlassungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Technische / Sozialpädagogische Fachpersonal</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionalisierung von Leistungs- und Vermittlungstätigkeiten</li> <li>• Bildung eines Kommunikationsnetzwerkes</li> <li>• Stärkung fachlicher Kompetenzen</li> <li>• Berücksichtigung der Interessen und Möglichkeiten des behinderten Beschäftigten</li> <li>• Vermittlung ausreichender fachlicher und sozialer Qualifikationen</li> <li>• Festlegung von Vermittlungsstandards</li> <li>• Erarbeitung von Vorbereitungs- und Übergangsstrategien</li> <li>• Schaffen äußerer Antriebsbedingungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Behinderte Beschäftigte</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation zum Wechsel</li> <li>• Ausbau von fachlichen Kompetenzen</li> <li>• Ausbau des eigenen Leistungsniveaus</li> <li>• Soziale Unterstützung</li> <li>• Kommunikationsmöglichkeit mit anderen</li> <li>• Vertrauensperson</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>neue Arbeitsstätte</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitationen</li> <li>• Praktika</li> <li>• Hospitationen</li> <li>• zumutbare Arbeit und Arbeitsbedingungen</li> <li>• überschaubare und angemessene Anforderungen</li> <li>• Vertrauensperson</li> </ul>

**Tab. 12** Selbstevaluationsobjekte und Interventionen im Anwendungsfeld „Vermittlung“

### 3. Informations- und Datenquellen

Die Informations- und Datenquellen im Aufgabenbereich der Arbeitsvermittlung befassen sich vor allem mit der Kenntnisvermittlung des neuen Arbeitsumfeldes im einstellenden Unternehmen, was entscheidend ist,

um bei dem behinderten Beschäftigten im Übergangszeitraum Vertrauen und Motivation zu entwickeln. Einige von ihnen sollen benannt werden:

- Werbematerialien von Unternehmen
- Vorstellungsgespräche
- Aufzeichnungen von Gesprächen mit Mitarbeitern
- Befragungen
- Strukturierte Beobachtungen
- Erfahrungsberichte/Fallbesprechungen
- Selbsteinschätzungen

#### **4. Verwendete Verfahren**

Bei den verwendeten Verfahren in den Vermittlungstätigkeiten ist darauf zu achten, dass die Einbeziehung des neuen oder potentiellen Arbeitsumfeldes im Sinne der Zufriedenheit aller Beteiligten ausreichend gegeben ist. Eine gewisse Rolle spielen dabei die Kurzzeitmaßnahmen, mit denen ein „schonender“ Übergang des betroffenen behinderten Beschäftigten getestet werden kann. An dieser Stelle sollen einige mögliche Verfahren vorgestellt werden:

- Netzwerktreffen
- Fachliche Arbeitsgruppen
- Betriebsbesichtigungen (Visitationen)
- Training on the Job
- Arbeitnehmerüberlassungen
- Praktika
- Hospitationen

#### **6.4 Fazit: Die Gestaltung der Selbstevaluation und ihr Nutzen für das Integrationsunternehmen**

Obwohl sich die Selbstevaluation an den konkreten Qualitätsfragen der Praxis orientiert, wird sie im organisationalen Qualitätsprozess nur verein-

zelt diskutiert und zählt dort nicht zu den „Standardmethoden“ der Qualitätsverbesserung. Das belegen die Fachbeiträge zur Organisationslehre und -entwicklung (Greif/Holling/Nicholson 1997; Weinert 2004; Kirchler 2005). Vielmehr wird sie als spezifischer Anteil methodischen Handelns auf der Ebene sozialer Dienste betrachtet und findet auch dort überwiegend ihre Anwendung (Heiner 1994; Meinhold 1996; König 2000).

In diesem Forschungsanliegen geht es um Veränderungsansätze in der Gestaltung von Arbeit und von organisationalen Zusammenhängen im Integrationsunternehmen. Ziel ist die Förderung professionellen Handelns in den Fragen der Arbeitsgestaltung und Arbeitsbeziehungen mit dem Ergebnis der Zufriedenheitssteigerung für die Mitarbeiter am Arbeitsort. Diese Intention soll im Sinne der Selbstevaluationslehre ausgeführt werden und zur Vorbereitung eines betrieblichen Beteiligungsvorhabens führen. Dabei wurde das Wissen zahlreicher Planungs- und Entscheidungshilfen genutzt, aber auch die Standards der Selbstevaluation berücksichtigt.

Dieses Kapitel zeigte dazu nötige organisationale und personelle Voraussetzungen zur Implementierung einer Selbstevaluation auf. Richtungweisend ist das Management des Integrationsunternehmens, das in seiner Führungskompetenz die Schlüsselressource für Umsetzung und Nachhaltigkeit darstellt. Durch sie erhalten die Beschäftigten der Organisation den „Legitimationsaufruf“ zur Qualitätsentwicklung und ihrer aktiven Teilhabe durch Mitgestaltung. Weiterhin sorgt die Führungsebene mit der Rekrutierung von Mitarbeitern für das nötige Know-how. Entscheidend dabei ist die Fähigkeit, wie sehr es ihr gelingt, in angemessener Weise den unterschiedlichen individuellen Anforderungen und Bedürfnissen der Beschäftigten nachzukommen, was ein besonderes Führungsverhalten voraussetzt (vgl. Jung 2007: 209ff.). Die systematische Vorgehensweise der Selbstevaluation benötigt soziale und kommunikative Fähigkeiten sowie fachliche Kompetenzen der Führungspersonen auf der Mitarbeiterebene. Passgenaue Interventionen zu erheben bedürfen des Anspruchs an Qualifikation, Fachwissen und Erfahrung (Beywl/Henze 1999: 213), was heißt, dass eine Selbstevaluation in der Durchführung auch misslingen kann und zu unzureichenden Erkenntnisgewinnen führt, wenn Zielformulierungen ungenau bleiben. Ungenau bleibt es auch, wenn der

Mitarbeiter sich zu sehr als Subjekt im Bewertungszentrum erlebt und den Fokus auf die Stärkung der eigenen Bedürfnisse lenkt, aber andere unberücksichtigt lässt. Der Literatur über Selbstevaluationsvorhaben und den Empfehlungen zur Aus- und Weiterbildung in der Evaluation folgend, sind ihre Durchführungen ausschließlich mit geschultem und ausgebildetem Personal zu gestalten (Heiner 1998b: 138ff.; Beywl/Henze 1999: 217; Lichtenberg 1999: 4; König 2000: 24; DeGEval 2004: 5). Unberücksichtigt bleibt dabei, dass sich die Informations- und Datenbeiträge, bei einem organisationalen Anliegen wie Mitarbeiterzufriedenheitsentwicklung, besonders aus den Quellen, d.h. den konkreten Rückmeldungen der Beschäftigten im alltäglichen Arbeitskontext, speisen. Wenn der Begriff der „Binnenwahrnehmung“ (von Spiegel 1998: 302) im Selbstevaluationsprozess bezeichnend für den Gewinn von Veränderungswissen und Erweiterung von Kenntnissen steht, kann sich dies im Falle der Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit nicht nur auf die Ebene der Fachkräfte beschränken. Bei einer bis zu fünfzigprozentigen behinderten Angestelltenbelegschaft, die nicht in Führungs- und Fachanleitungspositionen arbeitet (vgl. Kapitel 2.2.2), kann es nicht zu einem allgemeingültigen Erkenntnisgewinn kommen, wenn dieser hohe Mitarbeiteranteil in der Binnenansicht nur unzureichend berücksichtigt bleibt. Bei einem erneuten Blick auf den Begriffsentwurf der „partizipativen Selbstevaluation“ (Kapitel 5.1.5) ist ergänzend die unmittelbare Involvierung der Mitarbeiter an strukturierten Beobachtungen und Befragungen, Gesprächseinheiten, qualitativen und quantitativen Interviews etc. hervorzuheben, was deren Beteiligung am Verbesserungsprozess über die professionellen Instanzen hinaus sicherstellt.

In diesem Kapitel 6 ging es vor allem um die Einbindung der Selbstevaluation in den institutionellen Bezugsrahmen des Integrationsunternehmens. Hierzu wurde das oberste Praxisziel „Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit“ in überschaubare Teilbereiche gegliedert, die sich als Vorschläge für praktische Selbstevaluationsdurchführungen in Anlehnung an die originären Dienstleistungsaufgaben gestalteten (Kapitel 6.3.1). Neben der Diskussion um beteiligte Personen, ausgewählte Informations- und Datenquellen sowie erforderliche Verfahren galt es den Schwerpunkt im Besonderen auf die Formulierung von möglichen Untersuchungszielen (Selbstevaluationsobjekte) zu setzen. Gleichzeitig er-

folgte die Erarbeitung eines „Empfehlungspools“ in Form von möglichen Aktivitäten (Interventionen), die die Mitarbeiterzufriedenheit anheben. Dieser berücksichtigt unterschiedliche Perspektiven, was die Sicht der Organisationsleitung, des technischen und sozialpädagogischen Fachpersonals sowie der behinderten und nicht behinderten Beschäftigten einschließt. Dabei liegt der Charme der Selbstevaluation im formulierten Anliegen der Verbesserung von Mitarbeiterzufriedenheit darin, dass die beteiligten Mitarbeiter selbstgestalterisch und eigenverantwortlich die Zufriedenheit am Arbeitsplatz beeinflussen, indem sie Interventionen festlegen und diese einer Eigenbewertung unterziehen. Die Übersichten der Anwendungsfelder in Kapitel 6.3 stellen dazu beispielhaft Selbstevaluationsobjekte heraus, die einem Förderungsverhalten unterworfen werden können. Entscheidend dabei ist, dass jedes gewählte Anwendungsfeld seine eigenen Interventionen erhält, um diese dann auch punktuell zu bewerten. König (1998) sieht den zentralen Grundgedanken der Selbstevaluation „Subjektorientierung statt Verallgemeinerungsorientierung“ folgendermaßen:

Selbstevaluation in einem bestimmten Arbeitsfeld führt zu gültigen Aussagen nur über dieses Arbeitsfeld, zu Ergebnissen für die Praxis, von der sie ausgeht, und nicht zwangsläufig darüber hinaus. (S. 186)

Wie sich die Umsetzung einer Selbstevaluation in einem der beschriebenen Anwendungsfelder realisiert und wie sich eine weitere Differenzierung nach Indikatoren und qualitativen Bewertungskriterien gestaltet, um die Funktion der Selbstevaluation (vgl. Kapitel 5.1.2) als Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit zu erfüllen, könnte Bestandteil weitergehender Überlegungen sein. Diese kann aus Gründen der Komplexität im Rahmen dieser Forschungsarbeit jedoch nicht diskutiert werden, soll aber dem Anlass dienen, tatsächliche und praktische Selbstevaluationsplanungen anzuregen. Auf der Basis der konzeptionellen Erarbeitung einer theoretischen Implementierung im besonderen institutionellen Bezugsrahmen lässt sich an dieser Stelle ein daraus resultierender Nutzen für das Integrationsunternehmen mit den folgenden Punkten formulieren:

1. Erhalt eines genauen Einblickes in Inhalte und Strukturen der Arbeitsbereiche eines Integrationsunternehmens,

2. Anshub und Förderung einer nachhaltigen Diskussion zur Qualität der Arbeit,
3. Förderung von Kommunikations- und Demokratisierungsprozessen,
4. Stärkung einer praktischen Organisationsentwicklung,
5. Steigerung von Motivation und Eigenverantwortung der Mitarbeiter durch ihre Mitwirkung,
6. Einleitung einer Entwicklung und Umsetzung entsprechender Verbesserungsangebote und Rahmenbedingungen,
7. Qualifizierung der Mitarbeiter in Fragen systematischer Praxisreflexion und Qualitätsentwicklung.

Bei der vorliegenden Intention des Selbstevaluationsanliegens, aus eigener organisationaler Kraft des Integrationsunternehmens die Zufriedenheit von Mitarbeitern zu verbessern, wurden in Kapitel 6.3 zudem ausgewählte *allgemeine* Verfahren benannt, die einzeln oder im Verfahrensmix in anderen Qualitätsprozessen von Organisationen und somit auch Integrationsunternehmen angewendet werden. Um das besondere Anliegen der Mitarbeiterzufriedenheit in seiner organisationalen Umsetzung hervorzuheben, stellt das nachfolgende Kapitel *eigene* auf das Management des Integrationsunternehmens und deren Mitarbeiter bezogene *spezielle Instrumente* vor, die die Prägung einer eigenständigen Mitarbeiterzufriedenheitskultur fördern sollen. Weiterhin geben die *kolateralen Effekte* Auskunft darüber, was an zusätzlich begleitenden und nutzbringenden Ergebnissen durch den Einsatz der Selbstevaluation in Integrationsunternehmen zu erwarten ist.

## **7 DIE SELBSTEVALUATION ALS PARTIZIPATIVES HANDLUNGSKONZEPT IN INTEGRATIONSUNTERNEHMEN**

Dass im Rahmen von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen in sozialen Organisationen partizipativen Bestrebungsgedanken Platz eingeräumt und dabei Mitarbeiter zu Beteiligten an Entscheidungsprozessen werden, stellt auch für Integrationsunternehmen kein Novum mehr dar (Birkhözer/Kramer 2002: 59). In welcher Form, unter welchen Voraussetzungen und zu welchem Thema ihre behinderten und nicht behinderten Beschäftigten sich jedoch beteiligen und entscheiden (dürfen), sind dabei noch unbeantwortete Fragen, zu denen entsprechende, aber noch nicht formulierte empirische Studien den nötigen Aufschluss geben könnten.

Viele Integrationsunternehmen haben sich bereits einem Zertifizierungsverfahren nach anerkannten europäischen Normen unterworfen und beziehen so das Wissen ihrer Mitarbeiter ein, was besonders die ganzheitlich ausgerichtete European Foundation for Quality Management (EFQM) zum Ausdruck bringt. Darin bildet die Mitarbeiterorientierung ein eigenständiges Qualitätskriterium ab. Zielkriterium ist u.a. dabei die Beteiligung von Beschäftigten an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen des Unternehmens. Dieser Trend zeigt, dass Integrationsunternehmen in steigendem Maße an der Verbesserung von Arbeitsbedingungen interessiert sind. Andere Integrationsunternehmen verstehen es auch ohne externen Zertifizierungsprozess, ihre Mitarbeiter in eine interne Qualitätsentwicklung vertrauensvoll einzubinden. Inwieweit die Qualitätsgedanken in dieser Weise bloß informativen Charakter haben oder tatsächlich die Entscheidungen der Führungsebene beeinflussen, könnte ebenfalls zum Gegenstand weiterer Forschungsüberlegungen werden.

Das Kapitel 6 hat dazu beigetragen, eine Reihe von Ansatzpunkten sichtbar zu machen, an den die Mitarbeiter in Integrationsunternehmen über die Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit kommunizieren können. Dabei zeigte sich, dass die angestrebten Qualitätsprozesse durch ihre eingesetzten Methoden gestaltet werden.

Die Freiheit und Offenheit der Selbstevaluation soll dazu genutzt werden, ergänzend zum bestehenden Methodenrepertoire eigene und spezielle Verfahrens- und Erhebungsinstrumente zu benennen (Kapitel 7.1), die auf das Ziel der Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen ausgerichtet sind und einen Bezug zu den in Kapitel 6.3 erstellten Anwendungsfeldern aufweisen. Mit Kapitel 7.2 erfolgt eine Wertschätzung der Selbstevaluation unter Sichtung der Konzepte „Kompetenz“, „Professionalität“, „Lernen“ und „Kommunikation“. Diese sind geschlossen in die allgemeine Selbstevaluationsdebatte integriert und dienen als Argumentationshilfen zur Unterstützung der Fachlichkeit. Unter dem zu beleuchtenden Aspekt der Mitarbeiterzufriedenheitsgestaltung werden die Begriffskonzepte separat herausgestellt und erneut in Anlehnung an einzelne Ausführungen des Kapitels 6 diskutiert. Abschließend zeigt das Handlungsmodell (Kapitel 7.3.) eine zusammenfassende Darstellung, in welcher Weise sich die Selbstevaluation zur Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit praktisch für das Integrationsunternehmen organisiert.

Auch diese Überlegungen in Kapitel 7 folgen der Systematik der in dieser Forschungsarbeit durchgehenden Perspektiven *Organisation* und *Mitarbeiter*.

## **7.1 Verfahren und Instrumente zur Unterstützung und Umsetzung von Selbstevaluation**

Wird die Mitarbeiterzufriedenheit als eigenständiges Unternehmensziel von Integrationsunternehmen verstanden, betrifft ihre Gestaltung die gesamte Belegschaft. Geht es dabei um die Implementierung eines Beteiligungsvorhabens von Mitarbeitern, bedarf es eines Managements, damit es in der Folge bei allen Mitarbeitern Akzeptanz erfährt. Im Hinblick auf die Praktikabilität und Alltagstauglichkeit der Selbstevaluationsanwendung sowie der Berücksichtigung ihrer besonderen Personalstruktur in Integrationsunternehmen, aus der sich auch die Durchführungsverantwortlichen rekrutieren, sind folgende drei ausgewählte Anforderungen an die Verfahren und Instrumente zu erfüllen:

- Einfachheit
- Verständlichkeit der Verfahren
- Selbsterklärbarkeit der Instrumente

Bereits in Kapitel 5 und 6 wurden zahlreiche Verfahren und Erhebungsinstrumente benannt, die die Selbstevaluationsliteratur und Praxisberichte für die Selbstevaluationsphase anbieten (vgl. Liebold 2000; Gerber 2002; Moser 2003). Der Einsatz der Selbstevaluation lebt aber durch seine *spezielle praxisbezogene Anpassung* und die Entwicklung *eigener* gesicherter Verfahren und Instrumente, welche die Teilhabe der Mitarbeiter am Gestaltungsprozess berücksichtigen. Im Folgenden werden deshalb, zur Unterstützung des Managements und unter Berücksichtigung des einzelnen Mitarbeiters, einige von ihnen ergänzend als Empfehlungen vorgestellt, die geeignet sind, in Integrationsunternehmen den fachlichen Dialog zwischen Mitarbeiter und Organisation zu systematisieren.

### 7.1.1 Organisationsebene

Mitarbeiterzufriedenheit entsteht am Arbeitsplatz und in der Organisation. Diese dauerhaft zu fördern, ist Führungsaufgabe und kann mit Hilfe eines *Mitarbeiterzufriedenheitsmanagements* gesteuert werden.

Zum Mitarbeiterzufriedenheitsmanagement zählen der Aufbau und die Entwicklung institutioneller Rahmenbedingungen, die das Ziel haben, mit Unterstützung der Selbstevaluation eine zufriedenheitsförderliche Gestaltung von der Arbeit und der Organisation zu erreichen.

Das Mitarbeiterzufriedenheitsmanagement ist ein offen angelegtes Instrument und bringt das Bestreben zum Ausdruck, die Erwartungen der beschäftigten Behinderten und nicht Behinderten an ihre Arbeit und ihre Organisation im Sinne der Verbesserung von Zufriedenheit systematisch zu erfassen und zu erfüllen. Im Zusammenhang mit der in dieser Forschungsarbeit gewählten Selbstevaluation als methodischen Optimierungsansatz wird in den nachstehenden Verfahrens- und Instrumentenvorschlägen vordergründig die Unterstützung bei der Initiierung und

Begleitung von jenen Kommunikationsprozessen betrachtet, die die Entwicklung organisationaler und mitarbeiterbezogener Zufriedenheitspotentiale stärken.

#### 7.1.1.1 Der Mitarbeiterzufriedenheitszirkel (MAZZ)

Im Rahmen der Förderung von Empowerment und Mitspracherecht haben Qualitätszirkel als integrative Technik an Bedeutung gewonnen. Sie verfolgen das Ziel, qualitative Verbesserungen in Organisationen einzuführen. In Praxisberichten der Selbstevaluation, vor allem dann, wenn es sich um eine organisationale oder kollektive Selbstevaluation handelt, wird der Qualitätszirkel als wirkungsvolles Gruppenkonzept benannt (Klare et al. 1997). Dabei spielen die Rahmenbedingungen von Qualitätszirkelarbeit eine wesentliche Rolle. Als eine auf lange Sicht angelegte Gesprächsgruppe mit weniger als zehn Teilnehmern aus den unteren Hierarchieebenen des Unternehmens werden sie durch einen Vorgesetzten moderiert. Das Team trägt Probleme zusammen und formuliert Lösungsvorschläge; allerdings sind sie nur in wenigen Fällen autorisiert, diese Lösungen umzusetzen (Antoni 1990: 20ff.).

Im Falle eines Mitarbeiterzufriedenheitszirkels widmen sie sich dem Ziel, Arbeits- und Organisationsbedingungen (Arbeitsergebnisse, Verfahren, Technik, Soziales) so zu verändern, dass sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht. Dabei können *Mitarbeiterzufriedenheitsstandards* einen wertvollen Orientierungsrahmen bilden, die sich in dieser Gruppenkonstellation ausarbeiten ließen. Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt des Zirkels liegt darin, die Konformität der beabsichtigten organisationalen und mitarbeiterbezogenen Veränderungen als Praxisziele mit den Unternehmenszielen des Integrationsunternehmens, die sich aus arbeitsmarktpolitischen, betriebswirtschaftlichen und sozialen Komponenten zusammensetzen, zu überprüfen.

In enger Anlehnung und Ergänzung an den Mitarbeiterzufriedenheitszirkel besteht auch die Möglichkeit der Bildung von *Mitarbeiterzufriedenheitsteams*.

Selbstevaluationen sind meist auf kleinere Kollegien, Teams, Dyaden oder auch einzelne Personen beschränkt. Größere Einheiten bedienen sich im allgemeinen eines/einer Evaluationsexperten oder -expertin aus der eigenen Organisation (interne Evaluation) oder von außerhalb der Einrichtung (externe Evaluation und kombinieren dies z.T. auch mit der Selbstevaluation. (Müller-Kohlenberg/Beywl 2003: 65)

In (teil) autonomen Arbeitsgruppen oder Ausschüssen wird die Mitarbeiterzufriedenheitsthematik selbststeuernd funktions- bzw. abteilungsübergreifend bearbeitet und kann sich auf einzelne Anwendungsfelder thematisch konzentrieren (vgl. Kapitel 6.3). Ihre Arbeit könnte insbesondere dann von großer Bedeutung sein, wenn kurzfristige wirtschaftliche Aufträge zügig abgewickelt werden müssen und zusätzliches Personal oder Mehrarbeit erforderlich ist, die Prämisse der Zufriedenheit im Arbeitsprozess aber nicht gefährdet werden soll. Ebenso kann bei der Einführung eines neuen Produktes oder der Durchführung eines neuen Projektes das Mitarbeiterzufriedenheitsteam darauf achten, dass u.a. erarbeitete Zufriedenheitsstandards gewahrt bleiben.

#### 7.1.1.2 Leitbild der Mitarbeiterzufriedenheit

Die Führungsebene des Integrationsunternehmens erarbeitet mit einem *Leitbild der Mitarbeiterzufriedenheit* eine Konzeption, in dem Aufgaben und Leistungsbeiträge als zukünftige Grundsätze für Verhaltens- und Verfahrensweisen formuliert sind. „Leitbilder sind also Instrumente zur Zukunftsgestaltung von Organisationen“ (Maelicke 1998: 482). Aus ihnen soll erkennbar werden, was die Organisation mit dem Ziel der Mitarbeiterzufriedenheit assoziiert und wie sie dieses kommuniziert. Da mit dem Leitbild auch eine Vision verbunden ist, wird das Ergebnis eines Entwicklungsprozesses unterstrichen, an dem sich die Mitarbeiter orientieren und in den sie maßgeblich einbezogen werden (vgl. Erhart 2000: 257; Jäger 1999: 59f.). Die Bedeutung eines solchen „thematischen“ Leitbildes oder eines „Menschenbildes“ (Ulrich/Fluri: 1995: 53) liegt in der motivationalen Beeinflussung der Beschäftigten, die daraus Rahmenbedingungen (u.a. Führung, Kommunikation, Strukturen, Prozesse) entnehmen und erkennen, dass nachhaltige Verhaltensveränderungen im

Organisations- und Arbeitsgeschehen erreicht werden sollen. Gerade im Hinblick auf die Besonderheit des Personals in Integrationsunternehmen unterstreicht ein solches themenorientiertes Leitbild wie das zur Mitarbeiterzufriedenheit die innere Verbundenheit des Unternehmens und weist auf eine selbststimmende soziale und kulturelle Werteorientierung des Gesamtsystems hin. Zudem trägt dieser starke Innenbezug zu einer hohen Außenwirkung z.B. gegenüber Kostenträgern bei.

Unter Berücksichtigung der Vorgaben von Graf und Sprengler (2000: 45), in denen Leitbilder knapp und prägnant „die zentralen richtungsweisenden Ziele und Grundsätze für die Tätigkeit des Unternehmens aufstellen“, und in Anlehnung der Leitbildbestandteile von Maelicke (1998: 483f.) wird im folgenden Entwurf ein Vorschlag für das Leitbild zur Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen gesehen.

Leitbildaspekte	Leitbildaussagen
<b>Orientierungsgrundlage</b>	Die Zufriedenheit der Mitarbeiter in unserer Organisation liegt uns am Herzen.
<b>Selbstverständnis</b>	Für uns ist die Mitarbeiterzufriedenheit keine Worthülse: Wir arbeiten aus eigener Kraft und kontinuierlich daran.
<b>Schwerpunkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsaufgaben</li> <li>• Arbeitsumfeld</li> <li>• Beziehungssystem in der Organisation</li> </ul>
<b>Qualitätssicherung</b>	Selbstevaluation, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
<b>Führung</b>	Durch einen kooperativen Führungsstil erhalten unsere Mitarbeiter die Möglichkeit der Partizipation. Unsere Mitarbeiter werden gehört!
<b>Praktische Umsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitwirkung am Mitarbeiterzufriedenheitszirkel (MAZZ)</li> <li>• Partizipation an kontinuierlichen Befragungen</li> <li>• Regelmäßige Mitarbeiter-Orientierungsgespräche</li> <li>• Teilnahme an Projektgruppen</li> <li>• Einrichtung von Reflexionsforen</li> <li>• Supervision</li> <li>• Zielvereinbarungsgespräche</li> </ul>

**Tab. 13** Leitbild zur Mitarbeiterzufriedenheit

### 7.1.1.3 Qualitätsmanagement-Handbuch der Mitarbeiterzufriedenheit

Gemäß den Grundlagen und Begriffen der DIN EN ISO 9000: 2005 legt ein Handbuch das Qualitätsmanagementsystem einer Institution fest – im vorliegenden Falle zum Managementsystem der Mitarbeiterzufriedenheit. Den Anmerkungen dieser Normenreihe ist zu entnehmen, dass der Gestaltung eines Handbuches Offenheit zugeschrieben werden sollte, die sich vor allem der Komplexität und der Spezifikation der Organisation anpasst (vgl. DGQ o.J.: 33). In einem weiteren Sinne, als das ein Leitbild kann, legt ein Mitarbeiterzufriedenheits-Handbuch organisatorische, strukturelle und u.U. auch materielle Rahmenbedingungen fest und beschreibt Verfahren, die im Unternehmen in Bezug auf das Bestreben nach Zufriedenheit gewählt werden. Weiterhin kann es erarbeitete Prinzipien überschaubar dokumentieren, dazu gehören auch mögliche Standards zur Mitarbeiterzufriedenheit, die im Sinne einer Orientierung verstanden werden können.

Eine wesentliche Bedingung für die Durchführung der Selbstevaluation ist der Aspekt der „Transparenz“, der ausschlaggebend ist für Motivation, Mitwirkung und Eigenverantwortung der Beschäftigten. Ein Qualitätsmanagement-Handbuch liefert, auch nach außen gerichtet, bedeutende Hinweise zur „(...) Offenheit, Klarheit und Transparenz in der Klärung von Zuständigkeiten und Kompetenzen, in der Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen und in der Informationspolitik (...)“ (König 2003: 85). Im Falle der systematischen Zufriedenheitsgestaltung der jeweiligen Praxis und des entsprechenden Anwendungsfeldes kommt diese Dokumentationsgrundlage zu verbindlichen Aussagen, sowohl für die Mitarbeiter, die am Gestaltungsprozess aktiv beteiligt sind, als auch für die nicht direkt Mitwirkenden (Integrationsämter, Geld- und Auftragsgeber, andere Träger, Kooperationspartner), die sich ein Bild über den Qualitätsstand und die Qualitätsentwicklung von Integrationsunternehmen machen möchten.

### 7.1.2 Die Mitarbeiterebene

Als eine Voraussetzung für die Durchführung von Selbstevaluationsanliegen weist die Fachliteratur zur Selbstevaluation auf qualifiziertes Personal hin. Bereits an anderen Stellen dieser Forschungsarbeit erfolgte die Anmerkung, dass Mitarbeiterzufriedenheit sich nicht ausschließlich auf der geschulten Ebene des Fach- und Leitungspersonals vollzieht, sondern wegen der subjektiv vielfältigen und sich verändernden Wahrnehmungsgrade eine Berücksichtigung der gesamten Mitarbeiterschaft ausreichend erfolgen muss. Demzufolge geht es hier um die wichtigen Fragen, wie und womit alle Mitarbeiter eingebunden werden, damit ein Weg der kontinuierlichen Rückmeldungen von Zufriedenheits- oder Unzufriedenheitsäußerungen geebnet ist. Zwei dieser Ausführungs- oder Mitwirkungsmöglichkeiten bieten der *Arbeitsbewertungsbogen* und der *Selbstbericht*. Beide Erhebungsinstrumente sind unbegrenzt und vielseitig einsetzbar: Sie sind vom Fragenaufbau zu verifizieren, schriftlich oder mündlich auszuführen und an keine zeitlich geregelte Abfolge gebunden.

#### 7.1.2.1 Der Arbeitsbewertungsbogen

In Anlehnung an den Arbeitsbeschreibungsbogen von Neuberger und Allerbeck (1978; vgl. auch Kapitel 3.3.2.2) können im Rahmen einer Selbstevaluation weitere arbeitsbezogene und organisationale Aspekte in einem Arbeitsbewertungsbogen zusammengefasst und beurteilt werden, wie z.B. soziale Unterstützungsformen, Umgang mit Konflikten, Kommunikationsmöglichkeiten, Belohnungssysteme, Lob, Kreativität etc. Die in diesem Bewertungsinstrument erfassten Merkmale lassen sich in Einzel- oder in Gruppenauseinandersetzungen beurteilen. Der Vorteil eines solchen Erhebungsbogens wird in seiner Flexibilität und Anpassungsvielfalt gesehen und sollte auf die unterschiedlichen Anwendungsfelder (vgl. Kapitel 6.3) ausgerichtet sein. Auch kann eine Bewertung vor, während oder nach einem neuen Projekt sowie der Abwicklung eines wirtschaftlichen Auftrages hilfreiche Aussagen ermöglichen, die Aspekte, wie z.B. Gefahrenpotentiale, Beanspruchung, Belastung oder Wohlfühlen, beinhalten und somit im Sinne der Zufriedenheitsentwicklung einer

Auswertung zur Verfügung stehen. Der Ertrag einer solchen Bewertung wird darin gesehen, dass die Mitarbeiter unter Anleitung des Bewertungsbogens in selbstkritische und selbstreflexive Diskurse über die eigene Arbeitssituation geführt werden und mit ihren Antworten Impulse zur Verbesserung geben, woraus sich Ziele und Interventionen ableiten lassen.

#### 7.1.2.2 Der Selbstbericht

Im Rahmen der systematischen Erarbeitung von Mitarbeiterzufriedenheit dient der Selbstbericht eines Beschäftigten als Informations- und Erkenntniszuwachs. Er kann als exploratives Erhebungsinstrument die verdichtete Beschreibung eines Zustandes liefern. Das können Gedanken zu Gesprächs- oder Betreuungssituationen, Äußerungen zu Tätigkeiten in einzelnen Arbeitsabschnitten und Verfahrensabläufen, Aufzeichnungen zu sozialen Umgangsformen am Arbeitsplatz, Beobachtungen zum Kommunikationsverhalten in der Organisation, aber auch Stellungnahmen zu Leistungsbeurteilungen sein. Der Wert eines solchen Instrumentes liegt in seiner alternativen Ergänzung zu standardisierten Befragungen, da es verstärkt eine Zusammenführung von kognitiven und emotionalen Prozessen zulässt und somit die eigene Befindlichkeit des Berichtenden zum Ausdruck bringt. Die Gefahr der Anwendung im Alltagskontext besteht jedoch darin, dass die Bewertung des Selbstberichtes eines Mitarbeiters fachliche Interpretationsmethoden voraussetzt und fehlende Kenntnisse der Hermeneutik zu immensen Missverständnissen führen können, was schließlich Auswirkungen auf die Qualitätsentwicklung hat. Da sich die Selbstevaluation stärker auf „sachliche“, also identifizierbare Arbeitsprobleme“ (Heiner 1994: 21) konzentriert sowie praxis- und umsetzungsrelevante Informationen hervorbringen soll, können Emotionen ergänzend als „Stimmungsbarometer“ genutzt werden.

## **7.2 Kolaterale Effekte der Selbstevaluation in Integrationsunternehmen**

Die Interventionen und Aktivitäten im Rahmen der Selbstevaluation zur Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit lösen Veränderungen in Einstellungen und Verhalten bei den beteiligten Führungspersonen und Mitarbeitern aus. Begleiterscheinungen werden in der Erhöhung des Bewusstseins und des argumentativen Potentials gesehen (Fischer-Blum/Tschirkov 2004: 170). Im Folgenden wird herausgestellt, dass die qualitative Selbstevaluationsmethode des Weiteren zu den vier gewählten Perspektiven *Kompetenz*, *Professionalität*, *Lernen* und *Kommunikation* einen wichtigen Beitrag leistet, was im Besonderen die soziale Unterstützungsarbeit in Integrationsunternehmen positiv beeinflusst. Im Rahmen der nachstehenden Ausführungen ist darauf hinzuweisen, dass diese Konzepte in den theoretischen und praktischen Selbstevaluationsempfehlungen oft als Argumentationshilfen miteinander verknüpft werden, jedoch eine klare Trennschärfe nicht erkennbar ist. In der folgenden Bearbeitung zur Bedeutung und Wertschätzung von Selbstevaluationen werden diese Konzepte, in Begleitung des Zieles der Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen durch Selbstevaluation, als intendierte Resultate dieses Prozesses gesehen und erfahren deshalb eine besondere Zuordnung.

### **7.2.1 Entwicklung von Kompetenzen durch Selbstevaluation**

#### **1. Die Organisation**

Der Kompetenzbegriff als „Ausdruck menschlicher Verhältnisse“ (Bodensohn 2003: 257) findet in der Fachliteratur der Selbstevaluation einen besonderen Raum. Die selbst gesteuerte Beobachtung, Analyse und Bewertung der Mitarbeiter im Selbstevaluationsprozess beziehen sich auf konkrete Handlungszusammenhänge, was die Herstellung von Handlungskompetenz durch Wissensaustausch zur Folge hat. Unter Beachtung des Kompetenzbegriffs von Edelmann und Tippelt (2004) und sei-

ner Einordnung in die Kompetenzklassen „Fach-, Methoden-, Personal-, Sozial- oder Kommunikationskompetenz“ unterstützen diese die Handlungskompetenz der Beschäftigten. Damit rückt „die in vielfacher Hinsicht als ‚Basiskompetenz‘ wirksame Ebene menschlichen Handelns“ in den Blick (Arnold/Schüßler 2001: 63). Dieser Begriff *Basiskompetenz* soll im Kontext der Selbstevaluation zum Ausdruck bringen, dass er in Bezug auf das Empowerment die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter, aber auch die Autonomie, Selbstregulation und Veränderungskompetenz des Unternehmens stärkt. Im Hinblick auf den Ausbau zentraler *Organisationskompetenzen* wurden mit der Handlungskompetenz zum einen die Toleranz der Leitungsebene und entscheidende Einflussgrößen wie Vertrauen, Verantwortung und Bereitschaft (Kapitel 6.2.1ff.) sowie zum anderen das Bereitstellen einer Infrastruktur gebündelt, die zusammen einen internen Gruppenprozess mit anschließenden Aktionsprogrammen ermöglichen und mobilisieren. Organisationskompetenz meint somit, das „Organisationstalent und die Fähigkeit, gemeinsam mit den Initiativen (...) Ressourcen in Form von Finanzen, Dienstleistungen, Sachausstattung oder Räumlichkeiten“ bereitzustellen (Herriger 2002: 142f.).

## **2. Die Mitarbeiter**

In enger Anbindung an die Stärkung der Professionalität wird auch die fachliche Kompetenzerweiterung für den einzelnen Mitarbeiter genannt (von Spiegel 1994: 20). Bei der Anwendung der Selbstevaluation geht es um die wesentliche Frage, was genau zu tun ist, um das Ziel der Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen. Aus diesem Prozess erschließen sich Erkenntnisse für eine gezielte, systematische Gestaltungs- und Handlungsumsetzung (Kapitel 6.3), welche zentrale Merkmale der Selbstevaluation sind. Zu dieser handlungsorientierten Fachlichkeit zählt ein Repertoire weiterer Kompetenzkategorien, die in den Fachveröffentlichungen der Selbstevaluation jedoch nicht zu finden sind. Sie entstammen dem Empowerment-Ansatz und können somit bei der Gestaltung zur Mitarbeiterzufriedenheit sichtbar werden (Herriger 2002: 142f.).

- *Informations- und Anregungskompetenz*

Hierzu zählt die Vermittlung von konkreten Kenntnissen über die Selbstevaluation und ihre Absicht der Selbsthilfe durch die Organisationsmitglieder sowie die Förderung der Bereitschaft zur allgemeinen Mitwirkung. Weiterhin gehört zu dieser Kompetenzeinheit die diagnostisch präzise Abklärung der Problem- und Anwendungsfelder.

- *Vernetzungskompetenz*

Integrationsunternehmen arbeiten in zahlreichen Branchen und beteiligen sich an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen mit bestimmten benachteiligten Zielgruppen. In der Regel müssen hier von den Mitarbeitern verschiedene Interessenslager bedient werden, was eine Vielfalt an Anforderungen und Arbeitsstrukturen sowie die Bildung von interagierenden Gruppen nach sich zieht und die Mitarbeiterzufriedenheit entscheidend beeinflussen kann. Dabei bildet der eigene Personalstamm eine Form der Heterogenität ab, der unterschiedliche Handlungsrepertoires vereinigt. Vernetzung bedeutet in diesem Falle, im Selbstevaluationsprozess diese vielfältigen Orientierungen zu berücksichtigen und zwischen den unterschiedlichen Denkweisen und Handlungslogiken der einzelnen Systeme mit Blick auf den Dialog zu vermitteln.

- *Beratungskompetenz*

Mit der Beratungskompetenz ist die unterstützende Begleitung von Gruppenprozessen gemeint, die besonders in kritischen Entwicklungsetappen eines Selbstevaluationsprozesses zum Einsatz kommt. Des Weiteren erschließt, konstruiert und lenkt die Beratung partizipative Strukturen bei der Förderung von Mitarbeiterzufriedenheit.

## **7.2.2 Stärkung der Professionalität durch Selbstevaluation**

### **1. Die Organisation**

In der organisationalen Qualitätsdebatte spielt die Selbstevaluation keine herausragende Rolle. Ein Grund dafür liegt darin, dass die Selbstevaluation sich auf identifizierbare Arbeitsprobleme oder -abschnitte konzentriert und bei globalen Veränderungsabsichten einer Institution auf ihre

Grenzen stößt, da hierzu erzielte Ergebnisse nicht per se eine umfangreiche strukturelle Wirkung zeigen (von Spiegel 1993: 127f.). Obwohl sie in ihrem stark pragmatischen Verständnis die Kategorien „Diagnose“, „Bewertung“ und „Kontrolle“ abdeckt, welche auch zu den entscheidenden Grundlagen konkreter Qualitätsfragen in der Praxis zählen, wird sie als eigenständige Methode im Qualitätsprozess von Organisationen nicht ausreichend beachtet.

In Bezug auf die Gestaltung von Mitarbeiterzufriedenheit fragt das Integrationsunternehmen nach der Qualität seiner originären Aufgaben und Arbeitsbedingungen, um diese dann systematisch zu organisieren. Das Ziel soll sein, eine realistische Einschätzung der Arbeit im Unternehmen zu erhalten und entsprechende Bedingungen zu verbessern, damit die Mitarbeiter zufrieden sind und sich (kostenträchtige) Schwachstellen (schwankende Arbeitsleistungen, geringe Flexibilität und Belastbarkeit, hohe Fluktuationen, Krankheitsstände und Unfallhäufigkeiten) reduzieren. Dabei erhält die Mitarbeiterbeteiligung Raum, was bedeutet, dass die Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte in hohem Maße eigenverantwortlich mitgestaltet werden. Die fachliche Überprüfung ihrer Tätigkeiten durch die kontinuierliche Anwendung der Selbstevaluation ist dabei nützlich für das institutionelle Selbstbild und förderlich für die sozialen Unterstützungsleistungen der behinderten und nicht behinderten Mitarbeiterschaft. Der Grundsatz der Teilhabe an der Gestaltung des Arbeitslebens würde somit erfüllt (vgl. Kapitel 4.3.2). Mit Blick auf die Professionalität trägt die Selbstevaluationsmethode im Dienste der Mitarbeiterzufriedenheit nicht nur zur Stärkung des Images bei, sondern sie vereinigt die sozialen mit den wirtschaftlichen Zielen, was eine wesentliche Herausforderung für Integrationsunternehmen darstellt.

## **2. Die Mitarbeiter**

Dass gerade bei der Selbstevaluation dem Qualifizierungsaspekt des beruflichen Handelns von Fachkräften eine Hauptfunktion zugesprochen wird und diese als „fachlich-methodische Herausforderung“ gilt (König 2000: 22), ist vielen Stellen der Fachliteratur zu entnehmen. Liebold (1998) betont dazu:

Auf der persönlichen Ebene dient Selbstevaluation der Selbstprofessionalisierung bzw. -qualifizierung. Dabei geht es um die Auseinandersetzung mit dem professionellen bzw. fachlichen Selbstverständnis, um die Hinterfragung und Verbesserung des (beruflichen) Handelns und um die Reflexion der Beziehungen zu anderen Personen (...). (S. 9)

Besonders die pädagogischen, sozialarbeiterischen und auch die gewerblichen sowie die technischen Fachkräfte des Integrationsunternehmens stabilisieren und bauen unter Zuhilfenahme des systematischen Vorgehens der Selbstevaluation ihr Wissen um die individuelle und fachliche Betreuung ihrer Mitarbeiter aus. Durch die gemeinsame, dokumentierte Benennung und Planung des Veränderungsbedarfs auf der organisationalen und mitarbeiterbezogenen Ebene ergeben sich eine Pluralität von Engagement- und Interventionsbereichen (vgl. Kapitel 6.3). Mit der Anwendung des systematischen Reflektierens unter Beachtung der Zielgröße Mitarbeiterzufriedenheit werden Antworten auf Defizite der Arbeitsvollzüge und ihre kontextuellen Umstände gesucht. Diese werden auf die Mitarbeiterschaft unmittelbar zurückgespiegelt, da sie bei der Suche nach den Antworten, durch Befragungen, Selbstberichte, Mitarbeit in den Mitarbeiterzufriedenheitsteams etc., aktiv mitwirken. Umsetzungsvollzüge können sich z.B. in einem direkt veränderten Kommunikations- und Kooperationsverhalten zeigen.

### **7.2.3 Unterstützung von Lernen durch Selbstevaluation**

#### **1. Die Organisation**

Bei der Diskussion um die Selbstevaluation geht es darum, neue Akzente in der Organisation von partizipativen Lernprozessen zu setzen (Heiner 1999: 87). Im Falle der Mitarbeiterzufriedenheit stellt sich das Integrationsunternehmen die Frage, wie und womit sich diese in den Aufgabefeldern Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, Arbeitsbegleitende Betreuung, Qualifizierung und Weiterbildung sowie bei der Vermittlung verbessern lässt. Dabei ist das Unternehmen in seinen originären Dienstleistungen in hohem Maße vom Engagement und der Motivation seiner

Mitarbeiter abhängig, da die Ressource *Personal* den wichtigsten Produktivitätsfaktor darstellt. Dieser Faktor ist aber aufgrund eines hohen Anteils leistungseingeschränkter Beschäftigter gemindert, was bedeutet, dass die Personalentwicklung zur zentralen Aufgabe des Managements in Integrationsunternehmen gehört (vgl. Senner 2005). Das (Selbst-) Lernen auf kollektiver Ebene und interaktive Weise unterstützt diese Personalentwicklung. Wesensmerkmale des organisationalen Lernens werden in folgender Definition von Probst und Büchel (1994) festgehalten:

Unter organisationalem Lernen ist der Prozess der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation zu verstehen. (S. 17)

Organisationales Lernen geschieht nicht von allein, sondern braucht einen gezielten Aufbau mit Strukturierung von Abläufen und Aufgaben sowie von Führungs- und Entscheidungsdimensionen. Wichtigster Beförderer in diesem Prozess ist das Schaffen einer Organisationskultur, die das Lernen selbstverständlich macht (von Rosenstiel 1999: 46ff.). Der qualitative Prozess im Rahmen der Selbstevaluation leistet im Dienste dieses kollektiven Lernens somit Profitables, sowohl für das organisationale Zielsystem als auch für das Individuum (vgl. Kapitel 6.2).

## **2. Die Mitarbeiter**

Mit der Durchführung des Selbstevaluationsvorhabens zur Mitarbeiterzufriedenheit bietet sich eine Lernchance für jeden einzelnen Mitarbeiter in Integrationsfirmen. Der ausgeprägte Handlungs- und Kontaktspielraum im Prozess dieser systematischen Selbstreflexion schärft die kritische und konstruktive Auseinandersetzung mit der Arbeitssituation und sorgt für eine fachliche Profilierung. Das Aufdecken konkreter Schwachstellen und das Festlegen entsprechender Interventionen zu deren Vermeidung oder Optimierung unterstützen vor allem den Professionalisierungsaspekt der pädagogischen Fachkräfte und der gewerblichen Anleiter. Die aus dem Selbstevaluationsprozess resultierenden Informationen können

für neue praxisorientierte Förder- und Unterstützungsinstrumentarien nutzbar gemacht werden und dienen der Entwicklung von internen Qualifizierungs-, Betreuungs- und Vermittlungskonzepten. Selbstevaluation trägt in diesen Zusammenhang die Funktion der Personalentwicklung, die Heeg und Münch (1993) definiert als

Inbegriff aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die Aneignung der zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen ermöglichen. (S. 74)

Letztlich nutzt die Fachkraft die Selbstevaluation als „methodisch kontrollierten Zugang zur Praxis“ (König 2000: 23) der Forschung nach vermehrtem Wissen über die eigenen Handlungszusammenhänge, um dieses im Sinne der Qualität gewinnbringend anzuwenden.

## **7.2.4 Förderung der Kommunikation durch Selbstevaluation**

### ***1. Die Organisation***

Die Selbstevaluation steht im Dienste einer selbständigen Qualitätsentwicklung, und dieser Qualitätsprozess ist in erster Linie ein Kommunikationsprozess (vgl. Hummel/agke 2004: 10). Die sich aus kleineren Organisationseinheiten ableitende stärkere gegenseitige Abhängigkeit bezieht sich auch auf die Mitarbeiter in Integrationsunternehmen und wird durch den meist sehr hohen Anteil an behinderten Beschäftigten zusätzlich verschärft. Das Unternehmensziel der beruflich-sozialen Integration bringt für diese Institution eine hohe soziale Verpflichtung und eine stärkere gegenseitige Angewiesenheit mit sich, deren Verlauf nicht ohne Spannungen bleibt und Einfluss auf die Zufriedenheit ihrer Beschäftigten nimmt. Ein Auslöser ist der Mangel an ausreichenden internen Kommunikationsstrukturen (Birkhözer/Kramer 2002: 58). Mit Unterstützung des partizipativen Ansatzes der Selbstevaluation und der damit erforderlichen systematischen kollegialen Zusammenarbeit hin zum Produkt Mitarbeiterzufriedenheit wird eine hohe organisationale kommunikative Kompe-

tenz entwickelt und gefördert. Im Sinne einer reflektierten und auf das Integrationsunternehmen ausgerichteten dialogischen Orientierung kann die Durchführung einer Selbstevaluation als „Sprachraum“ zum Gelingen der Verständigung zwischen den Organisationsmitgliedern beitragen (vgl. Rödler 2000: 261ff.). Darunter ist zu verstehen, dass es die offene Gestaltung einer Selbstevaluation ermöglicht, bestimmte Verhandlungsformen über die gemeinsame Arbeit und über die Organisation zu entwickeln.

## **2. Die Mitarbeiter**

Unter Einbeziehung der Studien zu Zufriedenheitsbefragungen, aus denen sich Bedingungsfaktoren zur Mitarbeiterzufriedenheit ableiten (vgl. Kapitel 3.3.4), ist die Kommunikation die meist genannte Einflussgröße. Diese wiederum beeinflusst die Kompetenz- und Lernentwicklung im interaktiven Prozess der Organisation im Allgemeinen und beim Selbstevaluationsvorhaben im Besonderen. Die Aussagen der Begründer der Selbstevaluation: „Dialoge mit der Situation“ (Heiner 1998b: 139) und „Nach-Denk-Hilfe“ (von Spiegel 1998: 300) geben dabei exemplarisch Auskunft über die hohe Bedeutung der Entwicklung einer Kommunikationskompetenz im Verlauf der Selbstorientierung. Für den hier beleuchteten Aspekt der Mitarbeiterzufriedenheitsoptimierung steuert die Selbstevaluation eine gezielte, detaillierte Diskussion von Mitarbeitern über Erwartungen und Interessen zur alltäglichen Arbeit und deren Struktur bei. Auch hier lässt sich der von Rödler (2000: 261ff.) beschriebene Begriff des Sprachraums anwenden, der allerdings auf der horizontalen Ebene „Mitarbeiter-Mitarbeiter“ andere Verständigungsformen entwickelt als in der vertikalen Sicht „Führung/Vorgesetzten-Mitarbeiter“.

### 7.3 Handlungsmodell der Selbstevaluation zur Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen

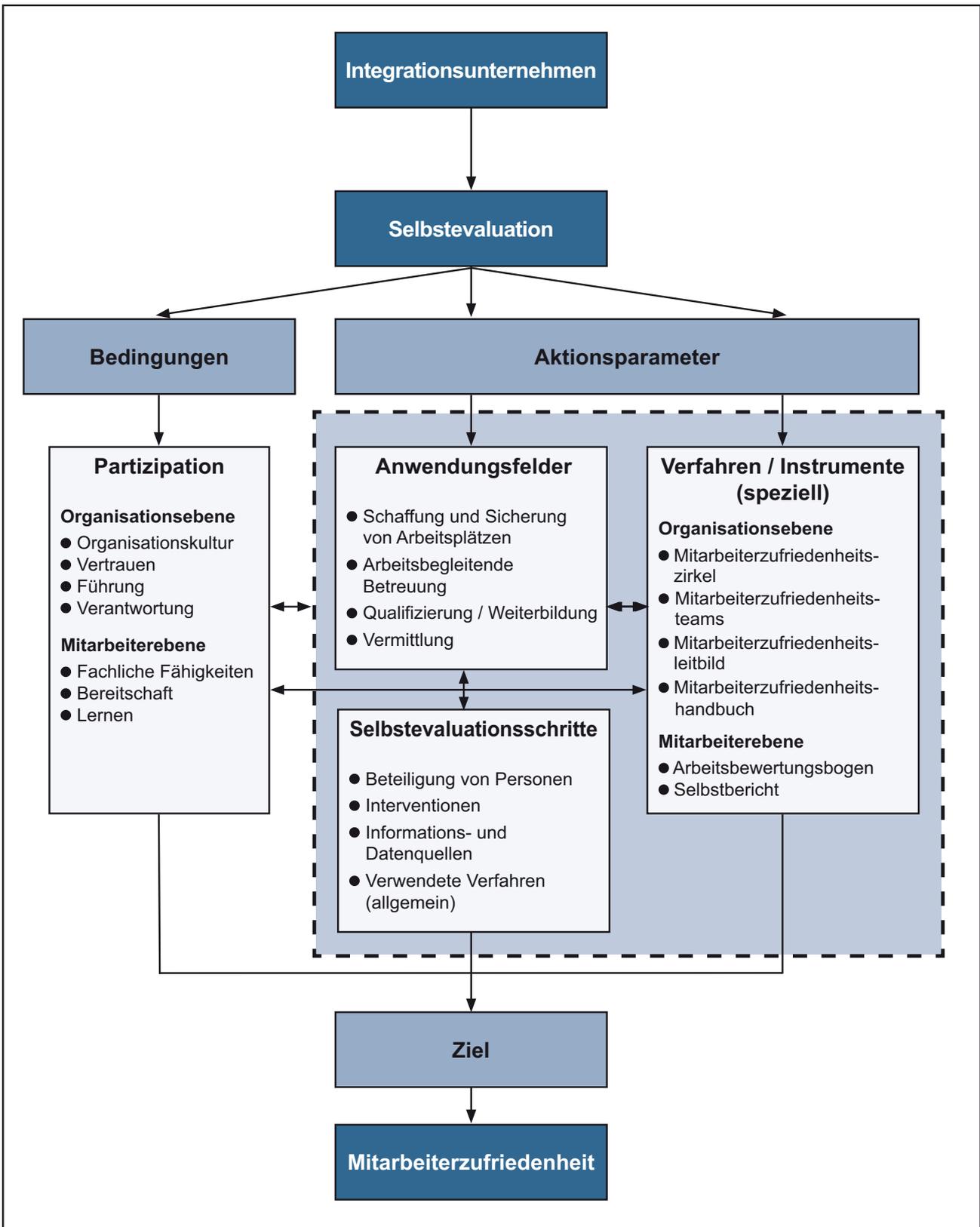
Auf die zentrale Frage dieser Forschungsarbeit bezogen: Wie ist die Selbstevaluation mit dem Ziel der Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen zu gestalten? – wird mit dem folgenden Entwurf eines Handlungsmodells zusammenfassend und überschaubar Rechnung getragen. Dabei werden wesentliche methodische Aspekte der Selbstevaluation zum Gegenstand der Mitarbeiterzufriedenheit im Bezugsrahmen des Integrationsunternehmens herausgestellt. Für die hier entwickelten Überlegungen wurden die Ausführungen von Grochla (1982: 14ff.) berücksichtigt, der sich im Rahmen der Organisationstheorie mit der organisationalen Gestaltung und Handlungsanweisungen für das praktische Organisieren beschäftigt.

Die Leistung dieses Handlungsmodells der Selbstevaluation zum Zwecke der Mitarbeiterzufriedenheit besteht darin, eine systematische Darstellung der *Ziele*, *Bedingungen* und *Aktionsparameter* (vgl. Kapitel 6 und 7) zu liefern, aus denen sich Handlungsempfehlungen für die praktische Organisation der Selbstevaluation in Integrationsunternehmen ergeben. Hierbei berücksichtigt das Handlungsmodell zum einen die besondere Organisationsstruktur und zum anderen den Gestaltungsprozess. Unter den Begriffen wird Folgendes verstanden:

*Ziele:* Ziele, auf die sich das gestalterische Handeln ausrichtet.

*Bedingungen:* Wichtige Größen, die die Handlungszusammenhänge der Gestaltungsziele und der Aktionsparameter beeinflussen.

*Aktionsparameter:* Instrumente und Verfahren, derer sich der Gestalter in der Organisation bedient.



**Abb. 1** Handlungsmodell der Selbstevaluation zur Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen

Die im Rahmen dieser Forschungsarbeit entwickelte *Orientierung* einer Anwendung der Selbstevaluationsmethode mit dem Ziel der Mitarbeiterzufriedenheit im Bezugsfeld von Integrationsunternehmen strukturiert sich mit diesem Handlungsmodell schematisch und bietet einen Überblick der wichtigen Grundelemente, an die sich eine praktische Durchführung der Selbstevaluation anschließen kann. Eine wesentliche Frage bezieht sich dabei auf die Auswahl, welche Elemente das Modell aufnehmen soll und was es ausgrenzt.

1. Ausgangspunkt ist die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen, die mit Unterstützung der Selbstevaluationsmethode erreicht werden soll.
2. Es müssen dort Bedingungen geschaffen werden, die es ermöglichen, Aktivitäten umzusetzen. In diesem Zusammenhang stellen Handlungsempfehlungen zur Selbstevaluation (vgl. von Spiegel 1997: 44f.) die Notwendigkeit heraus, vor Durchführungsbeginn ein förderliches Organisationsklima zu schaffen, zu dem auch die Beseitigung von Risiken, Ängsten und Zwängen der Mitarbeiter im Umgang mit der Selbstevaluation gehören. Wichtige Aspekte, wie z.B. Vertrauen und Verantwortung, können aber durchaus auch mit dem Einsatz *speziell* ausgewählter Verfahren und Erhebungsinstrumenten gezielt auf- und ausgebaut werden und sich als besonders dienlich zur Etablierung eines stabilen Kommunikationsweges zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen und den jeweiligen Mitarbeitern erweisen. Insofern bilden nicht nur die Bedingungen selbst eine wesentliche Grundlage in der Frühphase einer Selbstevaluation und stellen wichtige Beförderer des Prozesses dar, sondern die spezielle Wahl von Verfahren und Erhebungsinstrumenten ist von Beginn an eine ebenso wichtige Einflussgröße, mit der sich wiederum die Bedingungen einer Implementierung positiv gestalten lassen.
3. Die Aktionsparameter umfassen alle Aktivitäten (Anwendungsfelder, Selbstevaluationsschritte sowie eigene Verfahren und Erhebungsinstrumente), die darauf abzielen, im Sinne der Mitarbeiterzufriedenheit organisationale und mitarbeiterbezogene Ver-

änderungen auszulösen. Die in der Selbstevaluationsdebatte implizierte Forderung nach der organisationalen Individualisierung von Selbstevaluation findet sich besonders in diesem Handlungsfeld wieder und lässt eine „Freiheit“ und „Interpretationsvielfalt“ der Methode für die praktische Umsetzung zu. So kann sich z.B. ein Mitarbeiterzufriedenheitszirkel des Integrationsunternehmens den vier Anwendungsfelder geschlossen widmen, es können aber auch einzelne Zirkel je ein Anwendungsfeld bearbeiten, an denen sich dann unterschiedliche Mitarbeitergruppen beteiligen. Weiterhin bietet bei der Datengewinnung ein bestehendes Erhebungsrepertoire (vgl. Moser 2003: 75ff.) vielfältige Möglichkeiten, die aber bei Bedarf durch eigene entwickelte oder im Integrationsunternehmen bereits vorhandene Verfahren und Instrumente beliebig ergänzt werden können.

Die Gestaltung dieses Handlungsmodells lehnt sich dem Gedanken an, wie die Umsetzung der Selbstevaluation möglich ist, damit sie im Themenkontext der Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen gelingen kann. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass die Realisierung der beschriebenen Grundelemente 2 und 3 entscheidend davon abhängt, wie sehr es der Führungsebene und den verantwortlichen Mitarbeitern gelingt, den Nutzen und die Bedeutung einer Selbstevaluation und ihrer Perspektiven den Angestellten zu vermitteln. Zu diesem Punkt erachtet es von Spiegel (1997: 45ff.) als sinnvoll, dass die Leitungsebene sich zunächst selbst evaluiert, um ein Verständnis für den zeitlichen Einsatz und weitere Ressourcen zu erhalten, aber auch um einen Überzeugungsvorlauf zu ermöglichen.

Kritisch anzumerken ist, dass sowohl eine Methode als auch ein Modell nichts über die Handlungsfähigkeit aussagen. Zwar weist die Fachliteratur zur Selbstevaluation auf einige Faktoren hin, wie nicht ausreichende Bereitschaft oder mangelnde Ressourcen und Motivation (vgl. von Spiegel 1997: 44f.), die eine erfolgreiche Durchführung beeinflussen können, doch lassen sich weitere, dort nicht erwähnte hinzufügen, die im organisationalen und mitarbeiterbezogenen Rahmen eines Integrationsunternehmens von Bedeutung sind und durchaus „Behinderer“ einer Selbstevaluation sein können. Zu nennen sind die Unklarheiten bei der

Konflikthandhabung und den Abhängigkeiten der Akteure sowie ein Fehlen von Offenheit des Wissensaustausches, Transparenz der Strukturen, fachlicher Vollständigkeit, Entschlossenheit, Eigeninitiative und Selbstorganisationspotential von Mitarbeitern.

#### **7.4 Fazit: Selbstevaluation als partizipative implementierte Strategie für kontinuierliche Optimierungsprozesse von Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen**

Mit Kapitel 6 wurde der Vorteil erkennbar, dass sich durch die Anwendung der Selbstevaluationsmethode das komplexe Gebiet der „Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit“ in überschaubare Teilbereiche operationalisieren lässt, woraufhin folgend in diesen Teilbereichen Qualität gezielt aufgebaut und erweitert werden kann. Im Kapitel 7 sollte nun erweiternd veranschaulicht werden, wie im Dienste eines mitarbeiterbezogenen Beteiligungsvorhabens die Frage der praktischen Umsetzung vervollständigt wird. Dabei stand die Wahl von organisationsspezifischen, mitarbeiterbezogenen Verfahren und Erhebungsinstrumenten im Vordergrund, mit denen zufriedenheitsförderliche Elemente der Arbeit und des Umfeldes im Integrationsunternehmen herausgearbeitet werden können. Da es keine allgemeingültige methodische Ausrichtung einer Selbstevaluation gibt und ihre Verfahren und Erhebungsinstrumente auch nicht universal einsetzbar sind, galt es in diesem Bearbeitungsabschnitt Interventionshilfen im Sinne des Betrachtungsgegenstandes situationsgerecht zu entwickeln (Kapitel 7.1).

Ein weiteres Problemfeld der Selbstevaluation ist, dass sie kaum eine methodisch eigenständige Etablierung in Organisationen erfahren hat, sondern sich mit anderen Methoden der Qualitätsentwicklung verschränkt, so dass auf wenig empirische Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann. Im Falle des vorliegenden Handlungskonzeptes der Selbstevaluation zur Mitarbeiterzufriedenheit wurde dennoch der Versuch unternom-

men, die Methode in das spezielle Bezugsfeld des Integrationsunternehmens einzuführen. Die Förderung der Arbeits- und Organisationsqualität durch den Einsatz und die Unterstützung der Selbstevaluation, welche das Ziel verfolgt, dass die Beschäftigten des Integrationsunternehmens selbst- und mitbestimmend Einfluss auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz nehmen, wird nicht als punktuell oder periodisch betrachtet, sondern als *kontinuierlicher* Prozess verstanden. Mitarbeiterzufriedenheit ist kein Zustand, der erreicht wird und dann erhalten bleibt. Erst die kontinuierliche Anwendung der Selbstevaluation durch die aktive Einbeziehung der behinderten und nicht behinderten Beschäftigten setzt ein Routineverhalten im Integrationsunternehmen in Kraft, das Mitarbeiterzufriedenheit als gemeinsames Unternehmensziel in die alltäglichen beruflichen Handlungsabläufe integriert.

Integrationsfirmen zeichnen sich durch eine hohe Selbstverantwortung, Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie Autonomiebestrebungen aus, die aus ihrer Mission abgeleitet werden können, sich aber auch aus den speziellen sozialen sowie wirtschaftlichen Aufgaben und ihrer Zusammenführung erschließen (Graumann 1998: 5; Seyfried 1990: 91). Um Menschen mit Behinderungen an die Erfordernisse des Arbeitsplatzes heranzuführen und sie in betriebliche Arbeitsprozesse zu integrieren, bedarf es einer vor allem menschlich geprägten Umgangsweise. Berufsspezifische Kenntnisse bilden in diesem Zusammenhang nur einen Teil des notwendigen Know-How ab. Die Vermittlung betrieblicher Anforderungen schließt das „Geschick“ ein, psychische und physische Stresssituationen zu vermeiden, die die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten, vor allem der behinderten Mitarbeiter, beeinträchtigt. Hierin müssen sich Integrationsunternehmen immer wieder aufs Neue ausrichten und an ihren sozial-ethischen Leitlinien arbeiten. Die Gestaltung von Mitarbeiterzufriedenheit gehört dazu.

Mit der Entwicklung der praxisorientierten Verfahren, wie z.B. des Mitarbeiterzufriedenheitszirkels und der Erhebungsinstrumente, Arbeitsbewertungsbogen und Selbstbericht, soll die Befähigung der Mitarbeiter gefördert werden, sowohl bei der Diagnose als auch an der Entwicklung eines zufriedenheitsförderlichen Arbeits- und Organisationsumfeldes selbstreflexiv und -regulierend mitzuwirken. Das

sollte besonders mit dem Begriffsbild des *Mitarbeiterzufriedenheitsmanagements* beispielhaft unterstrichen werden (Kapitel 7.1.1). Die Implementierung eines Mitarbeiterzufriedenheitsmanagements gibt nicht nur Auskunft über eine bezeichnende *Organisationskultur*, die gültige Normen, Einstellungen und Werte in Bezug auf zufriedenheitsförderliche Merkmale im Arbeitskontext beschreibt, sondern sie setzt auch ein besonderes Führungs- und Organisationsverständnis voraus, damit im Interesse praxisrelevanter Ergebnisse überhaupt Verfahren und Erhebungsinstrumente zur Gestaltung eines innovativen Mitarbeiterzufriedenheitskonzeptes entwickelt werden können.

Mit dem Entwurf des Handlungskonzeptes zur Mitarbeiterzufriedenheit in diesem Kapitel 7 sollte wissenschaftlich nachgewiesen werden, dass die Selbstevaluation mit beschriebenen formativen und partizipativem Ansatz ein geeignetes Instrument ist, den sozialen Interaktions-, Kommunikations- und Lernprozess (Kapitel 7.2) mit dem Gegenstand der Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen systematisch zu mobilisieren und mit einem institutionalisierten Mitarbeiterzufriedenheitsmanagement zu organisieren.

## 8 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Integrationsunternehmen arbeiten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt mit leistungseingeschränkten Menschen. Behinderungsbedingte Besonderheiten, wie z.B. hohe Fluktuationen, Fehlzeiten und Krankheitsstände sowie Schwankungen in der Arbeitsausübung der Beschäftigten, mindern das Leistungspotential dieser Organisationen erheblich. Obwohl das Konzept der Mitarbeiterzufriedenheit seit Jahrzehnten einen zentralen Stellenwert in der wissenschaftlichen Forschung und im Praxisalltag von Unternehmen hat und Aussagen zu den genannten Problemaspekten trifft, zeigen die Studien über Integrationsunternehmen (BMA 1993, 1996; BMGS 1998; FAFa, b 2002), dass die Mitarbeiterzufriedenheit bislang dort keine Beachtung gefunden hat (Kapitel 2.4).

Viele Forschungsarbeiten zur Mitarbeiterzufriedenheit nehmen sich der *diagnostischen Erfassung* (Neuberger/Allerbeck 1978; Bungard 1997) im Sinne der Ermittlung eines Gesamtzufriedenheitswertes an; wenige beschäftigen sich in diesem Zusammenhang mit ihrer *Veränderung* im betrieblichen Organisationsraum (Hulin 1976; Antoni 1990). Unter der Prämisse einer Beitragsleistung zur Qualität von Arbeit in Integrationsunternehmen greift diese Forschungsarbeit die Diskussion einer organisationalen Implementierung der Selbstevaluation mit ihren spezifischen Vorgaben auf, um die Mitarbeiterzufriedenheit dort zu verbessern.

Die Selbstevaluation wird vorwiegend unter Qualitätsbestrebungen auf der Ebene der sozialarbeiterischen und -pädagogischen Fachkräfte mit dem Anspruch ihrer Professionalisierung diskutiert. Dabei steht originär der bilaterale Bezug Sozialarbeiter-Klient im Vordergrund (Heiner 1999: 81ff.). Im organisationalen Zusammenhang eines Unternehmens findet sie kaum Anwendung oder aber verschränkt sich mit anderen Methoden in allgemeinen Qualitätsentwicklungsprozessen (Hense 2005: 95). Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, die Selbstevaluation aus diesem originären Anschauungsrahmen herauszutrennen und sie mit dem Fokus der Gestaltung von Mitarbeiterzufriedenheit in die Arbeitszusammenhänge des Integrationsunternehmens zu stellen. Dabei wird der partizipative Ansatz (Kapitel 4), der die Rolle der Mitarbeiter und ihre Umstände in Integrationsunternehmen mit aufnimmt, in den Mittelpunkt

der Betrachtung gestellt. Die Leistung dieser Forschungsarbeit besteht primär in der Zusammenführung dieser drei Konzepte Mitarbeiterzufriedenheit, Partizipation und Selbstevaluation.

Zunächst gilt es bei dem Forschungsablauf das Potential der Selbstevaluation im Allgemeinen hervorzuheben (Kapitel 5), aber auch den konkreten Versuch zu unternehmen, diese im Besonderen in das institutionelle Bezugsfeld des Integrationsunternehmens und seiner Aufgaben zu setzen, um zufriedenheitsdienliche Effekte für die Arbeits- und Leistungsbedingungen der behinderten und nicht behinderten Beschäftigten hervorbringen (Kapitel 6). Es kann aufgezeigt werden, dass sich mit der inneren Struktur und Vorgehensweise der Selbstevaluation bestimmte Bedingungen (Kapitel 6.2) und Anwendungsfelder (Kapitel 6.3) erschließen, aus denen sich mit Unterstützung der Mitarbeiter konkrete Interventionen ableiten lassen, die mitarbeiterzufriedenheitsförderlich sind. Hierbei wird die Stärkung von Mitarbeiterzufriedenheit unter dem Aspekt eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gesehen, der zum einen den oben erwähnten Stellenwert des Mitarbeiters als handelnde Kraft besonders berücksichtigt, zum anderen die Zufriedenheitsförderung nicht punktuell, sondern als einen formativen und wiederkehrenden Vorgang im Integrationsunternehmen beschreibt. Weitere Ergebnisse geben Aufschluss darüber, dass es neben einer Organisations- und Führungskultur (Kapitel 6.2.1), die diesen Veränderungsprozess ins Zentrum ihrer Organisations- und Qualitätsentwicklung stellt, auch der Bereitschaft, der Fachlichkeit und des Lernens der Mitarbeiter bedarf (Kapitel 6.2.2).

Ein anderes Ergebnis dieser Forschungsarbeit ist das entwickelte Handlungskonzept der Selbstevaluation zur Mitarbeiterzufriedenheit (Kapitel 7). Es entsteht auf der Grundlage organisationaler und mitarbeiterorientierter Betrachtungen, die sich der Vision stellen, durch das Einbringen eigener Beiträge die Steuerung der Zufriedenheit im Integrationsunternehmen selbst zu beeinflussen. Es soll damit betont werden, dass die Selbstevaluation sich u.a. aus ihrer Wahl an Verfahren und Erhebungsinstrumenten gestaltet und dabei die Freiheit zulässt, selbst entwickelte und organisationseigene „Werkzeuge“, dem Ziel dienend, aufzunehmen. Das sind beispielhaft auf der Organisationsebene ein Mitarbeiterzufriedenheitszirkel, ein Leitbild und ein Handbuch zur Mitarbeiterzufriedenheit

(Kapitel 7.1.1). Auf der Ebene des Mitarbeiters zählen dazu der Arbeitsbewertungsbogen und der Selbstbericht (Kapitel 7.1.2). Das Handlungskonzept unterstreicht die Praxisstärke von Selbstevaluation im Themenkontext der Mitarbeiterzufriedenheit, die im selbstgestalterischen Prozess einen permanent geführten Dialog mit den Mitarbeitern ermöglicht und die Unabhängigkeit gegenüber externem Know-How charakterisiert. Die durch die Anwendung von Selbstevaluation intendierten Resultate, wie die Stärkung der Kompetenz, Professionalität, Lernen und Kommunikation (Kapitel 7.2), beeinflussen zudem die Unterstützungsarbeit der Aufgaben von Integrationsunternehmen positiv.

Erschwert wird die Forschungsarbeit zum einen durch eine kaum vorhandene Grundlage zutreffender Textprodukte von Integrationsfirmen (Seyfried 1987; Graumann 1998) sowie ihren unternehmensbezogenen Entwicklungen (Stadler/Gredig 2005; Jung/Brötz/Esser 2007), zum anderen durch nur wenige empirische Betrachtungen von Mitarbeiterzufriedenheit behinderter Beschäftigter in Unternehmen (Sonntag 1991; Keller/Schretzmann/Stegle 1997; Michels 2002). Daraus ergibt sich ein Fehlen von empirischer Vergleichbarkeit, die zur Transparenz von Ergebnissen einen wichtigen Beitrag hätte leisten können. Hier ist besonders die Frage nach den Einflussgrößen der Mitarbeiterzufriedenheit zu nennen (Kapitel 3.3.4). Da sich keine Angaben dazu im Bereich von Integrationsunternehmen finden lassen, können in dieser Forschungsarbeit nur die Erkenntnisse aus vergleichbaren Institutionen helfender Dienstleistungen mit heterogener Wirkungsstruktur von behinderten und nicht behinderten Menschen berücksichtigt werden, wie z.B. die Werkstätten für behinderte Menschen oder ambulante Dienste (Schubert/Grötzner 1994; Fabian 1996; Albrecht 2000; Windisch 2006). Wichtig ist dabei der Nachweis von Sonntag (1991), der zeigt, dass es keine wesentlichen Unterschiede in den Empfindungen und Äußerungen von Zufriedenheit in der Arbeitssituation zwischen behinderten und nicht behinderten Beschäftigten gibt.

Mit Blick in die Zukunft ist festzuhalten, dass jede gewählte Forschungsperspektive, die sich der Verbesserung von Bedingungen und Handlungsabläufen in Integrationsunternehmen widmet, eine Bereicherung für Wissenschaft und Praxisgestaltung darstellt, da eine große Lücke ent-

sprechender organisationseigener Handlungsempfehlungen vorzufinden ist. Neue praxisrelevante Erkenntnisse könnten sich aus Forschungen zur Frage ableiten lassen, inwieweit der Einsatz der Selbstevaluationsmethode schon selbst für die Beschäftigten zufriedenheitsdienliche Effekte hervorbringt, insbesondere für wesentliche Merkmale, wie Kommunikation, Mitbestimmung und soziale Unterstützung.

Die hier erarbeiteten Grundlagen zur Selbstevaluation im speziellen Themenfeld der Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen schließen die praktische Ausführung und die Auswertung des Geschehens aus. Daher ist die Aufnahme von Untersuchungen empfehlenswert, die sich den Fragen widmen, ob und in welchem Maße die in Kapitel 6.3 entwickelten und praktisch ausgerichteten Interventionen in den Anwendungsfeldern tatsächlich dazu beitragen, die Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen zu erhöhen. Dazu gehört auch die Bildung von Indikatoren oder Qualitätskriterien. Systematische Überprüfungen zu Wirkungszusammenhängen wären in diesem Zusammenhang weiterhin sehr hilfreich, um die Tauglichkeit und Anschlussfähigkeit für den Gruppenprozess mit den behinderten und nicht behinderten Betroffenen festzustellen.

Dabei könnten entscheidende Erkenntnisgewinne erschlossen werden, die eine Bereicherung auf der Ebene der sozialen und wirtschaftlichen Arbeit von Integrationsunternehmen darstellen. Das wären z.B. Aussagen von Einzeluntersuchungen der empirische Forschung, aus denen abgeleitet werden kann, welchen Einfluss z.B. ein Belohnungssystem (Kapitel 6.3.1) oder die Übertragung von erhöhter Eigenverantwortung (Kapitel 6.3.2) auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter in Integrationsunternehmen hat. Ferner ließe sich herausfinden, ob u.a. die Variabilität der Tätigkeiten an der Arbeitsstätte oder feste Kommunikationsforen (Kapitel 6.3.3) gezielte Auswirkungen auf Fehlzeiten und Krankenstände der Beschäftigten hat.

Weitere für den Selbstevaluationsprozess wichtige Ergebnisse könnten sich aus Forschungsarbeiten erschließen, die sich dem umfassenden Gebiet der Verfahren und Datenerhebungsinstrumente annehmen. Zwar steht eine Vielzahl von ihnen zur freien Disposition, und Autoren (Moser

2003: 72ff.; Wottawa/Thierau 2003: 102ff.) weisen auf die Vorteile hin, die aus ihrer Vermischung entstehen, doch welche Erhebungsinstrumente wann am besten und von wem angewandt werden, bleibt unbeantwortet. Bereits die Auswahl der genutzten Studien (Kapitel 5.1.3) zeigt einen Überblick über die Vielfalt ihrer Anwendungsmöglichkeiten im Selbstevaluationsprocedere, gibt aber wenige Auskünfte über Unterschiede und Potential. Welche organisationsspezifischen Verfahren und Erhebungsinstrumente in Integrationsunternehmen am besten zu welchem Zwecke genutzt werden können, bleibt unbeantwortet.

Die Selbstevaluation zur Mitarbeiterzufriedenheit beschränkt sich nicht nur auf die Frage der Datengewinnung, sondern schließt in der Auswertungsphase die Interpretation ihrer Ergebnisse ein. Durch die Eröffnung eines hierfür nötigen Sprach- und Verständigungsraums liegt es nahe, dass sich daraus mit der Unterstützung eines für diese Organisationsform entwickelten Mitarbeiterzufriedenheitsmanagements (Kapitel 7.1.1) kontinuierlich ein betriebstypisches Verständnis und Agieren von Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsfirmen entwickelt, was im Sinne der Zusammenführung der behinderten und nicht behinderten Beschäftigten und eines gemeinsamen Dialogwesens sowie der Erfüllung der Unternehmensziele wünschenswert wäre.

## TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Tab. 1	Gegenüberstellung der Merkmale von Non-Profit-Organisationen und Integrationsunternehmen .....	32
Tab. 2	Studien zur Arbeits- und Mitarbeiterzufriedenheit mit dem Schwerpunkt behinderter Menschen .....	73
Tab. 3	Übersicht der partizipatorischen Vorgehensweise zur Optimierung von Mitarbeiterzufriedenheit .....	90
Tab. 4	Klare et al.: Das Gold in den Köpfen ... Ein Projekt der AWO zur Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung, 1997 .....	109
Tab. 5	Patzelt: Würzburger Jugendhilfe-Evaluationsstudie (WJE). Die Wirksamkeit von heilpädagogisch-therapeutischen Hilfen – Selbstevaluation als Grundlage zu empirischen Fragestellungen in der Jugendhilfe. Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung stationärer Erziehungshilfe, 2000.....	109
Tab. 6	Korporal/Dangel-Vogelsang: Qualitätssicherung in der pflegerischen Versorgung am Beispiel der Überleistungspflege, 2002 .....	110
Tab. 7	Meis: Rahmenbedingungen, Umsetzungen und Ergebnisse der Qualitätsentwicklung in der CarMen gGmbH, 2007 .....	110
Tab. 8	Selbstevaluationsmaske .....	131
Tab. 9	Selbstevaluationsobjekte und Interventionen im Anwendungsfeld „Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen“ .....	140
Tab. 10	Selbstevaluationsobjekte und Interventionen im Anwendungsfeld „Arbeitsbegleitende Betreuung“ .....	143

Tab. 11	Selbstevaluationsobjekte und Interventionen im Anwendungsfeld „Qualifizierung und Weiterbildung“ .....	146
Tab. 12	Selbstevaluationsobjekte und Interventionen im Anwendungsfeld „Vermittlung“ .....	149
Tab. 13	Leitbild zur Mitarbeiterzufriedenheit .....	160
Abb. 1	Handlungsmodell der Selbstevaluation zur Mitarbeiterzufriedenheit in Integrationsunternehmen.....	173

## LITERATURVERZEICHNIS

- Albrecht, Christa (2000). Arbeitsatmosphäre in Werkstätten für Menschen mit Behinderung. Ein Modell für den Alltag. In: Frese, Frank. Aus der Praxis der Werkstatt für Behinderte (S. 13-28). Freiburg: Lambertus.
- Altmann, Norbert; Düll, Klaus; Lutz, Burkart (1987). Zukunftsaufgaben der Humanisierung des Arbeitslebens. Eine Studie zu sozialwissenschaftlichen Forschungsperspektiven. Schriftenreihe „Humanisierung des Arbeitslebens“. Band 91. New York: Campus.
- Antoni, Conny Herbert (1990). Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit. Analyse der Möglichkeiten und Grenzen aus der Sicht betroffener Mitarbeiter. Bern: Huber.
- Arnold, Rolf; Schüßler, Ingeborg (2001). Entwicklung des Kompetenzbegriffs und seine Bedeutung für die Berufsbildung und die Berufsbildungsforschung. In: Franke, Guido (Hrsg.). Komplexität und Kompetenz. Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung (S. 52-73). Bonn: Bertelsmann.
- Badelt, Christoph (Hrsg.). (2002). Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Baecker, Dirk (1999). Organisation als System. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bähr, Bernhard; Bungard, Walter; Kupke, Sylvia (1989). Zur Situation psychisch Behinderter im Berufsleben, Teil 2. Köln: Rheinland-Verlag.
- Bähr, Bernhard; Heuser, Klaus; Kupke, Sylvia; Müther-Lange, Helga (1995). Psychisch Behinderte im betrieblichen Alltag. Schriften der Hauptfürsorgestelle. Arbeitsheft 13. Köln: Rheinland.
- Beck, David; Bonn, Verena; Westermayer, Gerhard (2005). Betriebliche Gesundheit. Ziele, Gegenstandsbereiche und Diagnose. Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Jahrgang 28, 1, 18-32.
- Becker, Manfred (1999). Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis (2. überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Berk, Hermann-Josef; Meissner, Hans-Günter; Stelzner, Wolf-Dieter (1998). Gute Arbeit – Schlechte Arbeit. Sozialanalytische Zugänge zum Begriff der Arbeit. Schriften zur Sozialanalyse. Tagungsband

- der Deutschen Gesellschaft für Sozialanalytische Forschung e.V. Frankfurt a.M., Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Lang.
- Best 3S e.V. (Hg.). (2007). Handbuch für soziale Beschäftigungsunternehmen. Betriebliche Strategien und betriebswirtschaftliche Instrumente für soziale Beschäftigungsunternehmen. Tools und Perspektiven. Neu-Ulm: AG SPAK.
- Beywl, Wolfgang; Henze, Bettina (1999). Praxisbegleitende Trainings in Selbstevaluation. Ein Einstieg in die Qualitätsentwicklung von unten. In: Päd-Forum, 3, 211-218.
- Beywl, Wolfgang (2004). Das A-B-C der wirkungsorientierten Evaluation. Köln: Univation Institut für Evaluation.
- Bieker, Rudolf (Hrsg.). (2005). Teilhabe am Arbeitsleben. Wege der beruflichen Integration von Menschen mit Behinderung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bieneck, Hans-Jürgen (2004). Für eine sicher, gesunde und wettbewerbsfähige Arbeitswelt – Das Programm INQA. Arbeit. INQA-Sonderheft, 3, 193-196.
- Bierhoff, Burkhard (1993). Zum Zusammenhang von Arbeit, Charakter und Erziehung. In: Arbeit – Entfremdung – Charakter. Wissenschaft vom Menschen. Jahrbuch der Internationalen Erich-Fromm-Gesellschaft. Band 4, Münster, Hamburg: Lit.
- Birkhölzer, Karl; Kramer, Ludwig (2002). Grundstrukturen und Erfolgsbedingungen Sozialer Unternehmungen in Deutschland. Abschlussbericht des Teilprojekts: Grundstrukturen und Erfolgsbedingungen innovativer Arbeits- und Unternehmensformen in Sozialen Unternehmen. <http://www.best3s.de/texte/birhoelzer01.doc>  
[01.03. 2006]
- Bodensohn, Rainer (2003). Die inflationäre Anwendung des Kompetenzbegriffs fördert die bildungstheoretische Reflexion heraus. Empirische Pädagogik. Zeitschrift zu Theorie und Praxis erziehungswissenschaftlicher Forschung, 17 (2), 256-271.
- Bongartz, Norbert (2000). Wohlbefinden als Gesundheitsparameter. Theorie und treatmentorientierte Diagnostik. Landau: Empirische Pädagogik.
- Borg, Ingwer (1995). Mitarbeiterbefragungen. Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

- Borg, Ingwer (1999). Ein vollkommenes Glück am Arbeitsplatz ist nirgendwo vorgesehen. FAZ, 65/11, 17.3.1990, 45.
- Borg, Ingwer (2000). Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Borg, Ingwer (2003). Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung (3. überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Boskamp, Peter; Knapp, Rudolf (Hrsg.). (1999). Führung und Leistung in sozialen Organisationen. Handlungsorientierte Ansätze für neue Managementkompetenz (2. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.
- Brose, Peter (1983). Partizipation in der Unternehmung. München: Florentz.
- Bruch, Heike; Vogel, Bernd; Morhart, Felicitas (2006). Organisationale Energie. Messen, Nutzen und Erhalten der produktiven Kraft von Unternehmen. Zfo wissen, 1, 75. Jg., 4-10.
- Bruggemann, Agnes (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. In: Arbeit und Leistung, 28, 281.
- Bruggemann, Agnes; Groskurth, Peter; Ulich, Eberhard (1975). Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber.
- Büssing, André (1997). Arbeitszufriedenheit. In: Greif, Siegfried; Holling, Heinz; Nicholson, Nigel, Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen (3. Aufl.), (S. 137-141). Weinheim: Beltz.
- Bundesarbeitsgemeinschaften Integrationsfirmen e.V. (BAG Integrationsfirmen (2005). Arbeitsplätze in Integrationsfirmen. <http://www.bag-if.de/pdf/5-1020%20beschaeftigtenstatistik.pdf> [12.12.2005].
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) (Hrsg.). (2005). ABC Behinderung & Beruf. Handbuch für die betriebliche Praxis (2. überarb. Ausg.). Wiesbaden: Universum.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA) (Hrsg.). (1993). Beschäftigung und berufliche Rehabilitation von psychisch Behinderten in Selbsthilfefirmen. Forschungsbericht Nr. 228. Bonn.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA) (Hrsg.). (1996). Bestandsanalyse der besonderen Betriebe zur Beschäftigung Schwerbehinderter. Forschungsbericht Nr. 255. Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (1998). Delphi-Befragung 1996/1998 „Potentiale und Dimensionen der Wissens-

- gesellschaft - Auswirkungen auf Bildungsprozesse und Bildungsstrukturen“. Endbericht, Basel.
- Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) (1987). Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens. Dokumentation. Bonn: BMFT.
- Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung (BMGS) (1998). Die Lage der Behinderten und die Entwicklung der Rehabilitanden. Bonn: BMGS.
- Bungard, Walter (1992). Qualitätszirkel in der Arbeitswelt. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Bungard, Walter (1997). Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: Beltz.
- Buri, Charlotte; Schulze-Böing, Matthias (1998). Evaluation als Programmoptimierung. Das Beispiel eines kommunalen Beschäftigungsprojekts. In: Heiner, Maja (Hrsg.). Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisation (S. 125-147). Weinheim, München: Juventa.
- Comelli, Gehrhard (1997). Mitarbeiterbefragungen und Organisationsentwicklungsprozesse. In: Bungard, Walter (1997). Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements (S. 32-58). Weinheim: Beltz.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1985). Das flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile: im Tun aufgehen. Stuttgart: Klett.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1999). Flow. Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Damjancic, Peter (1985). Die Arbeitszufriedenheit blinder Werkstätiger und ihre nervlich-seelische Belastung am Arbeitsplatz. Unveröffentlichte Dissertation. Universität Wien.
- Daumenlang, Konrad; Palm, Wolfgang (2000). Qualitätsmanagement. In: Hauser, Albert; Neubarth, Rolf; Obermair, Wolfgang. Sozial-Management. Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen (2. erw. und überarb. Aufl.), (152-175). Neuwied: Luchterhand.
- Daumenlang, Konrad; Zinn, Winfried (2000). Mitarbeiterzufriedenheit. In: Hauser, Albert; Neubarth, Rolf; Obermair, Wolfgang. Sozial-Management. Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen (2. erw. und überarb. Aufl.), (409-426). Neuwied: Luchterhand.
- Decker, Albert; Decker, Franz (2002). Organisation- und Personalent-

- wicklung in Sozialbetrieben. Heidelberg, Kröning: Asanger.
- Dedering, Heinz (1998). Pädagogik der Arbeitswelt. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Deitering, Franz. G. (2006). Folgeprozesse bei Mitarbeiterbefragungen. München: Hampp.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) (2002). Standards für Evaluation. Köln.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) (2004). Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation: Köln.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) (o.J.). Normen zum Qualitätsmanagement. Sonderdruck für Lehrveranstaltungen. Frankfurt: Beuth.
- Domsch, Michael; Schneble, Andrea (1991). Mitarbeiterbefragungen – Eine Leitlinie zum Projektmanagement. In: Domsch, Michael; Schneble, Andrea (Hrsg.). Mitarbeiterbefragungen (S. 1-11). Heidelberg: Physica.
- Domsch, Michael; Ladwig, Désirée H.; Siemers, Sven H. A. (1995). Innovation durch Partizipation. Eine erfolgreiche Strategie für den Mittelstand. Stuttgart: Schäffel-Poeschel.
- Doose, Stefan (1997). Unterstützte Beschäftigung. Eine Untersuchung von Integrationsfachdiensten und unterstützten Arbeitsplätzen in Deutschland. [http://www.bag-ub.de/ub/download/ub\\_ub\\_was-ist.pdf](http://www.bag-ub.de/ub/download/ub_ub_was-ist.pdf) [09.01.2007].
- Edelmann, Doris; Tippelt, Rudolf (2004). Kompetenz – Kompetenzmessung: ein (kritischer Überblick). In: Durchblick. Zeitschrift für Ausbildung, Weiterbildung und Berufliche Integration (3), 7-10.
- Egner, Annemarie (2005). Arbeit für Menschen mit Behinderung. Gesamtfiskalische Betrachtung verschiedener Beschäftigungsarten in Rheinland-Pfalz. Mainz: Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit. [http://www.masfg.rlp.de/Soziales/Dokumente/Behinderte\\_Menschen/Studie\\_Arbeit.pdf](http://www.masfg.rlp.de/Soziales/Dokumente/Behinderte_Menschen/Studie_Arbeit.pdf) [10.02.2007].
- Erhart, P. Markus (2000). Unternehmensleitbilder. In: Hauser, Albert; Neubarth, Rolf; Obermair, Wolfgang. Sozial-Management. Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen (2. erw. und überarb. Aufl.), (S. 256- 279). Neuwied: Luchterhand.
- Fabian, Agnes S. (1996). Arbeitszufriedenheit bei Betreuern geistig behinderter Menschen. München, Wien: Profil.

- Fachberatung für Arbeits- und Firmenprojekte (FAF) (2002a). Beschäftigungs-Integrationsprojekte (-firmen, -betriebe, -abteilungen). Teil A. Zusammenfassungen und Empfehlungen. <http://www.faf-gmbh.de/www/media/fafbmamopro2002.pdf> [12.06.2006].
- Fachberatung für Arbeits- und Firmenprojekte (FAF) (2002b). Beschäftigungs-Integrationsprojekte (-firmen, -betriebe, -abteilungen). Teil B. Abschlussbericht. <http://www.faf-gmbh.de/www/media/fafbmamopro2002.pdf> [12.06.2006].
- Falck, Margit (1991). Partizipative Systemgestaltung in Sozialen Organisationen. In: Brödner, Peter; Simonis, Georg; Paul, Hansjürgen (Hrsg.). Arbeitsgestaltung und partizipative Systementwicklung (S. 39-58). Opladen: Leske + Budrich.
- Fischer-Blum, Karin; Tschirkov, Carmen (2004). Abschlusspodium „Evaluation und Organisationsentwicklung“ im Rahmen der 6. Jahrestagung der DeGEval. In: Zeitschrift für Evaluation, 1, 169-172.
- Fischer, Lorenz (1989). Strukturen der Arbeitszufriedenheit. Zur Analyse individueller Bezugssysteme. Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Fischer, Lorenz (1991). Arbeitszufriedenheit. Beiträge zur Organisationspsychologie. Band 5, Stuttgart.
- Fischer, Lorenz (2006). Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde. Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, Lorenz; Brauns Dieter; Belschak, Frank (2002). Zur Messung von Emotionen in der angewandten Forschung. Analysen mit den SAMs – Self Assessment-Manikin. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Franz, Hans-Werner (2001). Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) in der Weiterbildung. EFQM und DIN ISO 9001 Modell, Instrumente, Fallstudie. Bielfeld: Bertelsmann.
- Frese, Frank (2000). Ethik, Motivation, Qualität und die Hilfe für Menschen mit Behinderung. Freiburg: Lambertus.
- Frese, Michael; Zapf, Dieter (1987). Eine Skala zur Erfassung von Sozialen Stressoren am Arbeitsplatz. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 41, 134-141.
- Frese, Michael; Semmer, Norbert (1991). Streßfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluß von Kontrolle und sozialer Unterstützung: In: Greif, Siegfried; Bamberg, Eva; Semmer, Norbert (Hrsg.). Psychologischer Streß am Arbeitsplatz (S. 135-153). Göttingen: Hogrefe.

- Frieling, Ekkehart; Sonntag, Karlheinz (1999). Lehrbuch Arbeitspsychologie (2. vollst. überarb. und erw. Aufl.). Bern: Huber.
- Fuchs, Werner; Klima, Rolf; Lautmann, Rüdiger; Rammstedt, Otthein; Wienhold, Hanns (Hrsg.). (1978). Lexikon der Soziologie (2. verb. und erw. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Funk, Rainer (1999). „Der Mensch ist kein Ding“. Kritische Anmerkungen zur Ökonomisierung des Sozialen. In: Fromm Forum, 3, 6-11.
- Gallfuß, Wolfgang (2007). Wirtschaftlich + Sozial. Beschäftigungsressourcen in sozialen Beschäftigungsunternehmen für langzeitarbeitslose Menschen stärken und nutzen! In: Best 3S e. V. Handbuch für soziale Integrationsunternehmen. Betriebliche Strategien und betriebswirtschaftliche Instrumente für soziale Beschäftigungsunternehmen. Tools und Perspektiven. Heidelberg: AG SPAK.
- Gauß, Anita; Schmid, Bernd (2005). Von der „Arbeitskraft“ zum engagierten Mitarbeiter: Personalentwicklung in Integrationsfirmen. In: FAF (Hrsg.) Strategien für die Zukunft. Weiterentwicklung der Integrationsfirmen in Deutschland. Tagungsdokumentation (S. 92-101). Berlin: FAF gGmbH.
- Gebert, Diether (1995). Interventionen in Organisationen. In: Schuler, Heinz. Lehrbuch Organisationspsychologie (S. 481-494). Bern: Huber.
- Gebert, Diether; Rosenstiel, Lutz von (2002). Organisationspsychologie. Person und Organisation (5. aktual. und erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Gerber, Pia (2002). Selbstevaluation als Methode der Qualitätsentwicklung. Interner Leitfaden. Weinheim: Freudenberg Stiftung.
- Graf, Pedro (2000). Soziale Organisationen als soziale Systeme. In: Hauser, Albert; Neubarth, Rolf; Obermair, Wolfgang. Sozial-Management. Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen (2. erw. und überarb. Aufl.), (S. 74-91). Neuwied: Luchterhand.
- Graf, Pedro; Spengler, Maria (2000). Leitbild- und Konzeptentwicklung (3. überarb. und erw. Aufl.). Augsburg: ZIEL.
- Grampp, Gerd (2000). Selbstverwirklichung im sinnhaften Tätigsein. Die Bedeutung von Arbeit in der Werkstatt für Behinderte aus pädagogisch-anthropologischer Sicht. In: Geistiger Behinderung, 39. Jg., 4, 324-333.
- Graumann, Götz (Hrsg.). (1998). Handbuch Integrationsfirmen. Daten Fakten Analysen. Berlin: Integra.

- Greif, Siegfried; Bamberg, Eva (Hrsg.). (1994). Die Arbeits- und Organisationspsychologie. Gegenstand und Aufgabenfelder – Lehre und Forschung – Fort- und Weiterbildung. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, Siegfried; Holling, Heinz; Nicholson, Nigel (1989). Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen. München: Psychologie Verlags Union.
- Greif, Siegfried; Holling, Heinz; Nicholson, Nigel (1997). Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen (3. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Greving, Heinrich (2000). Heilpädagogische Organisationen im Wandel. Organisationsanalyse Beratung Qualitätsmanagement. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Griep, Monika; Langmaack, Kirsten; Nocher, Frank (o.J.). Selbstevaluation. Anregungen, Planungshilfen, Instrumente. Organisationsmodelle kirchlicher Erwachsenenbildung (OKE) (Hrsg.), 36, Darmstadt: Reinheimer.
- Grochla, Erwin (1978). Einführung in die Organisationstheorie. Stuttgart: Poeschel.
- Gros, Eckkard (Hrsg.). (1994). Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Eine Einführung. Göttingen: Hogrefe.
- Hacker, Winfried (1995). Arbeitstätigkeitsanalyse. Analyse und Bewertung psychischer Arbeitsanforderungen. Heidelberg: Asanger.
- Hacker, Winfried (1998). Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern: Huber.
- Hauck, Otto (1981). Die Bedeutung beruflicher Tätigkeit für Behinderte. horus – Marburger Beiträge zur Integration Blinder und Sehbehinderter. Jahrgang 59, 1, 1-3.
- Hauser, Albert; Neubarth, Rolf; Obermair, Wolfgang (2000). Sozial-Management. Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen (2. erw. und überarb. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.
- Heeg, Franz J.; Münch, Joachim (1993). Handbuch Personal- und Organisationsentwicklung. Stuttgart: Klett.
- Heiner, Maja; (1988). Praxisforschung in der Sozialen Arbeit. Freiburg: Lambertus.
- Heiner, Maja (Hrsg.). (1994). Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit. Fallstudien aus der Praxis. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

- Heiner, Maja (Hrsg.). (1998a). Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen. München: Juventa.
- Heiner, Maja (1998b). Reflexion und Evaluation methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit. Basisregeln, Arbeitshilfen und Fallbeispiele, In: Heiner, Maja; Meinhold Marianne; Spiegel, Hiltrud von; Staub-Bernasconi, Silvia. Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit (S. 138-219). Freiburg: Lambertus.
- Heiner, Maja (1998c). Lernende Organisation und Experimentierende Evaluation. Verheißungen Lernender Organisationen. In: Heiner, Maja (Hrsg.). Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen (S. 11-53). München: Juventa.
- Heiner, Maja (1999). Qualitätsentwicklung durch Evaluation. In: Peterander, Franz; Speck, Otto (Hrsg.). Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen (S. 63-88). München: Reinhardt.
- Heiner, Maja; Beywl, Wolfgang; Spreyermann, Christine (1999). Lessons Learned – Ergebnisse und Anregungen aus dem Forschungs- und Weiterbildungsprojekt „Selbstevaluation in der Kinder- und Jugendhilfe“. In: Lichtenberg, Karl-Heinz (Hg.). Selbstevaluation in der Praxis – ein Tagungsbericht (S. 28-32). Akademie Remscheid.
- Hense, Jan U. (2005). Selbstevaluation. Frankfurt: Peter Lang.
- Herriger, Norbert (2002). Empoerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung (2. überarb. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Heuser, Klaus (1989). Die Weichen für die Zukunft der Firmen für psychisch Behinderte müssen bald gestellt werden. In: Psychosoziale Umschau 3, 13-15.
- Hinrichs, Stephan (2005). Qualitätsbekenntnis. Psychologische Aspekte der Qualität von Arbeit und Produkt. Lengerich: Pabst.
- Holz, Melanie; Zapf, Dieter; Dormmann, Christian (2004). Soziale Stressoren in der Arbeitswelt, Kollegen, Vorgesetzte und Kunden. Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 3, 278-291.
- Hoyos, Carl Graf (1974). Arbeitspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hoyos, Carl Graf; Frey, Dieter (Hrsg.). (1999). Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- Hulin, Charles L. (1976). Individuelle Unterschiede. Individuelle Unterschiede und Job Enrichment – Gründe gegen allgemein gültige Lösungen. In: Maher, John R. (Hrsg.): Job Enrichment. Motivierung

- durch Arbeitsgestaltung. Zürich: Moderne Industrie AG.
- Hummel, Ulrich; agke (Hrsg.). (2004). Qualitätsentwicklung durch Selbstevaluation. Arbeitshilfen aus der Praxis der Sozialen Arbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Hurlbert, Jeanne S. (1991). Social networks, social circles, and job satisfaction. In: *Work and Occupations* 18 (4), 415-430.
- Institut für Gesundheits- und Sozialforschung (IGES) (2003). BGW-Betriebsbarometer. Anleitung für eine Mitarbeiterbefragung nicht behinderter Beschäftigter und behinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Werkstätten für behinderte Menschen. [http://www.iges.de/e1907/e1913/Betriebsbarometer\\_WfB\\_ger.pdf](http://www.iges.de/e1907/e1913/Betriebsbarometer_WfB_ger.pdf) [28.12.2006]
- Izard, Carroll E. (1991). *The Psychology of Emotions*. New York, London: Plenum.
- Jäger, Alfred (1999). Hard- und Soft-Management im sozialen Unternehmen. In: Boskamp, Peter; Knapp, Rudolf (Hrsg.). *Führung und Leistung in sozialen Organisationen. Handlungsorientierte Ansätze für neue Managementkompetenz* (2. Aufl.), (S. 35-73). Neuwied: Luchterhand.
- Jagoda, Bernhard (1990). Einführung in die Tagung. In: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA), (S. 6-20).
- Jöns, Ingela (1997). Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen. In: Bungard, Walter; Jöns, Ingela (Hrsg.). *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 15-31). Weinheim: Beltz.
- Jost, Peter Jürgen. (2000). *Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Jung, Rüdiger H.; Bruck, Jürgen; Quarg, Sabine (2007). *Allgemeine Managementlehre. Lehrbuch für die Angewandte Unternehmens- und Personalführung* (2. erw. und überarb. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt.
- Jung, Rüdiger H.; Brötz, Susanne; Esser, Siegbert (2007). *Soziale Unternehmen im Wandel. Ein Handbuch im Prozess der Positionierung von Integrationsunternehmen*. Neuwied: AWO Arbeit gGmbH.
- Jung, Rüdiger H. (2007). Mitarbeiterführung in sozialen Unternehmen – Potentiale, Funktionen, Konzepte. In: Jung, Rüdiger H.; Brötz, Susanne; Esser, Siegbert. *Soziale Unternehmen im Wandel. Ein Handbuch im Prozess der Positionierung von Integrationsunternehmen* (S. 207-224). Neuwied: AWO Arbeit gGmbH.

- Jung, Rüdiger H. (2008): Evaluation und wissenschaftliche Begleitung der Entwicklungspartnerschaft „Rheinland/Westerwald Integrationsnetzwerk“ (EP RHEWIN) im Rahmen der EQUAL-Gemeinschaftsinitiative. Abschlussbericht (unveröffentlicht). Remagen. RheinAhr-Campus.
- Kähler, Harro Dietrich (1999). Berufliche Selbstevaluation. Die Kunst, sinnvolle Fragen zu stellen. Soziale Arbeit (3), 48, 93-98.
- Kähler, Harro Dietrich (2006). Barrieren der Selbstevaluation – und wie man sie umgehen, überwinden oder schleifen kann. In: Unsere Jugend 58 (1), 3-12.
- Kannheiser, Werner (1992). Arbeit und Emotion. Eine integrierte Betrachtung. München: Quintessenz.
- Kardorff, Ernst von; Ohlbrecht, Heike (2006). Die Bedeutung der Arbeit für psychisch kranke Menschen im gesellschaftlichen Wandel – soziologische Anmerkungen zur beruflichen Rehabilitation. Heilpädagogik online, 3, 17-53. [http://www.heilpaedagogikonline.com/2006/heilpaedagogik\\_online\\_0306.pdf](http://www.heilpaedagogikonline.com/2006/heilpaedagogik_online_0306.pdf) [05.08.2006].
- Katenkamp, Olaf (2004). Neue Qualität der Arbeit. Journal Arbeit. Jg. 4, 1, 6-7.
- Keller, Angela; Schretzmann, Beate; Stegie, Reiner (1997). Ergebnisse einer Untersuchung zur Arbeitszufriedenheit bei Blinden und hochgradig Sehbehinderten. horus – Marburger Beiträge zur Integration Blinden und Sehbehinderter. Jg. 59, 1, 5-10.
- Keller-Ebert, Cornelia; Kißler, Mechtilde; Schobert, Berthold (2005). Evaluation praktisch! Wirkungen überprüfen Maßnahmen optimieren Berichtsqualität verbessern. Darmstadt: hiba
- Kirchler, Erich (Hrsg.). (2005). Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien: Facultas.
- Kirchner, Johannes-Henrich (1993). Arbeitswissenschaft – Entwicklung eines Grundkonzeptes. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 47, S. 85-92.
- Kißler, Leo (Hrsg.). (1990). Partizipation und Kompetenz. Beiträge aus der empirischen Forschung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Klare, Arno; Koerner, Sabina; Nötzold, Wolfgang; Rogge, Klaus I.; Wichmann, Ute (1997). Das Gold in den Köpfen ... Ein Projekt der AWO zur Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Soest: Kettler.

- Kleinbeck, Uwe; Kleinbeck, Trudi (1999). Anreiz- und Zielsetzungssysteme. In: Hoyos, Carl Graf; Frey, Dieter (Hrsg.). Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch (S. 526-536). Weinheim: Beltz.
- Kleinbeck, Uwe; Rutenfranz, Joseph (Hrsg.). (1987). Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- König, Joachim (1998). „Wie gut sind wir eigentlich?“ Kleiner Praxisleitfaden zur Selbstevaluation in der Sozialen Arbeit. In: Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, 30 (2/3), 181-200.
- König, Joachim (2000). Einführung in die Selbstevaluation. Ein Leitfaden zur Bewertung der Praxis Sozialer Arbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- König, Joachim (2003). Wichtig und richtig! Aber: Ist nicht weniger mehr? Anmerkungen zu den Standards der Selbstevaluation. In: Zeitschrift für Evaluation, 1, 83-88.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften KOM (2000). Sozialpolitische Agenda. 379 endgültig, Brüssel. [http://europa.eu.int/eurlex/de/com/cnc/2000/com2000\\_0379de01.pdf](http://europa.eu.int/eurlex/de/com/cnc/2000/com2000_0379de01.pdf) [12.03.2005].
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften KOM (2001). Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. 366 endgültig, Brüssel. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_de.pdf) [06.03.2007].
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften KOM (2002). Anpassung an den Wandel von Arbeitswelt und Gesellschaft: eine neue Gemeinschaftsstrategie für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2002-2006. 118 endgültig, Brüssel. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/news/2002/mar/new\\_strategy\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2002/mar/new_strategy_de.pdf) [12.03.2005].
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften KOM (2003). Die jüngsten Fortschritte in der Verbesserung der Arbeitsqualität. 728 endgültig, Brüssel. [http://europa.eu.int/eur-lex/pri/de/dpi/cnc/doc/2003/com2003\\_0728de01.doc](http://europa.eu.int/eur-lex/pri/de/dpi/cnc/doc/2003/com2003_0728de01.doc) [12.03.1005].
- Korporal, J.; Dangel-Vogelsang, B. (2002). Qualitätssicherung in der pflegerischen Versorgung am Beispiel der Überleitungspflege. [http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/02020301\\_3\\_qualitaetssicherung.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/02020301_3_qualitaetssicherung.pdf) [12.01.2007].
- Kostka, Claudia; Kostka, Sebastian (2007). Der kontinuierliche Verbesserungsprozess. Methoden des KVP (3. völlig neu bearb. Aufl.).

- München, Wien: Hanser. Kowalzik, Uwe (2005). Erfolgreiche Personalentwicklung. Was Pflegeeinrichtungen und -dienste dafür tun können. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft.
- Kraus, Wolfgang (1995). Wissenschaft, Forschungsprozesse und Anwendung. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Keupp, Heiner; Rosenstiel, Lutz von; Wolff, Stephan (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen (2. Aufl.), (S. 412-423). Weinheim: Psychologie Verlagsunion.
- Kuhn, Karl (2004a). Die Leitlinien der Europäischen Sozialagenda. Qualität der Arbeit in der europäischen Union. Journal Arbeit. Jahrgang 4, 1, 15-16.
- Kuhn, Karl (2004b). Förderung der Qualität bei der Arbeit in der Europäischen Union. Arbeit. INQA-Sonderheft, 3, 229-235.
- Längle, Gerhard; Welte, Wolfgang; Niedermeier-Bleier, Manuela (1997). Berufliche Rehabilitation psychisch Kranker. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Sonderdruck), Jahrgang 30, 479-490. [http://doku.iab.de/mittab/1997/1997\\_2\\_MittAB\\_Laengle\\_Welte\\_Niedermeier-Bleier.pdf](http://doku.iab.de/mittab/1997/1997_2_MittAB_Laengle_Welte_Niedermeier-Bleier.pdf)
- Lichtenberg, Karl-Heinz (1998). Der Beitrag von Küchenkräften zur Qualitätsentwicklung einer Bildungseinrichtung. Angeleitete Selbstevaluation in der Akademie Remscheid. In: Heiner, Maja (Hrsg.). Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisation (S. 265-282). Weinheim: Juventa.
- Lichtenberg, Karl-Heinz (Hg.). (1999). Selbstevaluation in der Praxis. Tagungsbericht der zweiten Jahrestagung Selbstevaluation in der Akademie Remscheid vom 19. bis 20. März 1999.
- Liebold, Christiane (1998). Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe (19). Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn.
- Liebold, Christiane (2000). Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. Ein Leitfaden für die Praxis. Bönen: Kettler.
- Littek, Wolfgang; Rammert, Werner; Wachtler, Günter (Hg.). (1982). Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie. Frankfurt,: Campus.
- Loidl-Keil, Rainer; Laskowski, Wolfgang (Hrsg.). (2005). Evaluationen in Sozialen Integrationsunternehmen. Konzepte, Beispiele, Erfahrungen. München: Hampp.

- Loidl-Keil, Rainer (2005). Integration als Geschäft und Wertschöpfung – Begriffliche Positionsbestimmung Sozialer Integrationsunternehmen als Organisationstyp. In: Loidl-Keil, Rainer; Laskowski, Wolfgang (Hrsg.). Evaluationen in Sozialen Integrationsunternehmen. Konzepte, Beispiele, Erfahrungen (S. 1-27). München: Hampp.
- Luczak, Holger (1993). Arbeitswissenschaft. Berlin: Springer.
- Luczak, Holger; Rohmert, Walter (1997). Belastungs- Beanspruchungskonzepte. In: Luczak, Holger; Volpert, Walter (Hrsg.), Handbuch Arbeitswissenschaft (S. 326-331). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Luczak, Holger (1998). Arbeitswissenschaft (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Maelicke, Bernd (1998). Unternehmensphilosophie, Leitbild, Corporate Identity. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hrsg.). Lehrbuch der Sozialwirtschaft (S. 479-494). Baden-Baden: Nomos.
- Meinhold, Marianne (1994). Ein Rahmenmodell zum methodischen Handeln. In: Heiner, Maja; Meinhold Marianne; Spiegel, Hiltrud von; Staub-Bernasconi, Silvia. Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit (S. 220-253). Freiburg: Lambertus.
- Meinhold, Marianne (1996). Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Einführung und Arbeitshilfen (2. Aufl.). Freiburg: Lambertus.
- Meinhold, Marianne (1998). Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Einführung und Arbeitshilfen (3. erg. Aufl.). Freiburg: Lambertus.
- Meis, Achim (2007). Rahmenbedingungen, Umsetzungen und Ergebnisse der Qualitätsentwicklung in der CarMen gGmbH. In: Jung, Rüdiger H.; Brötz, Susanne; Esser, Siegbert. Soziale Unternehmen im Wandel. Ein Handbuch im Prozess der Positionierung von Integrationsunternehmen (S. 100-117). Neuwied: AWO Arbeit gGmbH.
- Meyer, Wolf-Hartwig (1982). Arbeitszufriedenheit – Ein interessiertes Missverständnis. Studien zur Sozialwissenschaft. Band 53, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Michels, Caren (2002). Zur Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten einer Werkstatt für behinderte Menschen. In: Heinen, Norbert; Tönnihsen, Gerd (Hrsg.), Rehabilitation und Rentabilität. Herausforderungen an die Werkstatt für behinderte Menschen (S. 203-240). Eitorf: Gata.
- Mitschke, Thomas; Böhlich, Susanne (2000). Modernes Management in Non-Profit-Organisationen. In: Hauser, Albert; Neubart, Rolf;

- Obermair, Wolfgang (Hrsg.). Sozial-Management. Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen (2. erw. und überarb. Aufl.), (S. 3-18). Neuwied: Luchterhand.
- Moser, Heinz (1999a). Selbstevaluation. Einführung für Schulen und andere Institutionen. Zürich: Pestalozzianum.
- Moser, Heinz (1999b). Selbstevaluation und Schulentwicklung. Einführung in den Themenschwerpunkt: Selbstevaluation – ein problematisches Konzept? Päd-Forum, 3, 206-210.
- Moser, Heinz (2003). Instrumentenkoffer für die Praxis. Zürich: Lambertus.
- Moser, Klaus (1996). Commitment in Organisationen. Bern: Huber.
- Müller, Karsten (2006). Kulturelle Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit: eine multinationale Untersuchung. Taunusstein: Driesen.
- Müller-Kohlenberg, Hildegard; Beywl, Wolfgang (2003). Standards der Selbstevaluation. Begründung und aktueller Diskussionsstand. In: Zeitschrift für Evaluation, 1, 65-75.
- Nerdinger, Friedemann W. (1995). Motivation und Handeln in Organisationen. Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neubauer, Walter (1999). Führen und Leiten in sozialen Organisationen. In: Boskamp, Peter; Knapp, Rudolf (Hrsg.). Führung und Leitung in sozialen Organisationen. Handlungsorientierte Ansätze für neue Managementkompetenz (2. Aufl.), (S. 75-108). Neuwied: Luchterhand.
- Neuberger, Oswald (1974a). Theorien der Arbeitszufriedenheit. Sozioökonomie 7. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, Oswald (1974b). Messung der Arbeitszufriedenheit. Verfahren und Ergebnisse. Sozioökonomie 8. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, Oswald; Allerbeck, Mechthild (1978). Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungs-Bogen (ABB). Stuttgart: Huber.
- Neuberger, Oswald (1985). Arbeit. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, Oswald; Conradi, Walter; Maier, Walter (1985). Individuelles Handeln und sozialer Einfluss. Einführung in die Sozialpsychologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Neumann, Sven (2005). Non Profit Organisationen unter Druck eine Analyse des Anpassungsverhaltens von Organisationen des Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste in der Freien Wohlfahrtspflege. München: Hampp.

- Niehaus, Mathilde (1997). Barrieren gegen die Beschäftigung langfristig arbeitsloser Behinderter. In: Niehaus, Mathilde; Montada, Leo (Hg.). Behinderte auf dem Arbeitsmarkt. Wege aus dem Abseits (S. 28-53). Frankfurt: Campus.
- Niehaus, Mathilde (2007). Diversity Management in Integrationsunternehmen – Ein betrieblicher Integrationsansatz für (behinderte) Mitarbeiter. In: Jung, Rüdiger H.; Brötz, Susanne; Esser, Siegbert. Soziale Unternehmen im Wandel. Ein Handbuch im Prozess der Positionierung von Integrationsunternehmen (S. 225-246). Neuwied: AWO Arbeit gGmbH.
- Österwitz, Ingolf (1996). Das Konzept Selbstbestimmtes Leben – eine neue Perspektive in der Rehabilitation? In: Zwierlein, Eduard (Hrsg.). Handbuch Integration und Ausgrenzung. Behinderte Menschen in der Gesellschaft (S. 126-206). Neuwied: Luchterhand.
- Patzelt, Harald (2000). Würzburger Jugendhilfe Evaluationsstudie (WJE). Die Wirksamkeit von heilpädagogischtherapeutischen Hilfen. Selbstevaluation als Grundlage zu empirischen Fragestellungen in der Jugendhilfe. Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung stationärer Erziehungshilfe. [http://www.skf-wue.de/uploads/media/WJE-Abschlu\\_.pdf](http://www.skf-wue.de/uploads/media/WJE-Abschlu_.pdf) [16.6.2007]
- Pfaff, Holger (1989). Streßbewältigung und soziale Unterstützung. Zur sozialen Regulierung individuellen Wohlbefindens. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Pinnow, Daniel F. (2005). Führen. Worauf es wirklich ankommt. Wiesbaden: Gabler.
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter. (Hrsg.). (2004). Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin.
- Pracht, Arnold (1993). Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung in Werkstätten für Behinderte. Pfaffenweiler: Centaurus.
- Probst, Gilbert J. B.; Büchel, Bettina (1994). Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden: Gabler
- Prott, Jürgen (2001). Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit. Einführung in die Soziologie der Arbeitswelt. Lehrtexte Soziologie. Opladen: Leske + Budrich.
- Rehn, Benno (1999). Interne Qualitätsprüfungen: Audits und Selbstevaluation. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Rheinberg, Falko (1995). Motivation. Stuttgart: Kohlhammer.

- Richter, Manfred (1999). Personalführung. Grundlagen und betriebliche Praxis (4. aktual. und überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Riffert, Franz; Paschon, Andreas (2005). Selbstevaluation von Schulentwicklungsprojekten. Der Modulansatz MSS. Ein Praxishandbuch für Schulpartner. Wien: LIT.
- Rindermann, Heiner (2003). Lehrevaluation an Hochschulen: Schlussfolgerungen aus Forschung und Anwendung für Hochschulunterricht und seine Evaluation. Zeitschrift für Evaluation, Heft 2, 233-256.
- Rödler, Peter (2000). geistig behindert: Menschen, lebenslang auf Hilfe anderer angewiesen? Grundlagen einer basalen Pädagogik. Neuwied: Luchterhand.
- Rohmert, Walter (1972). Aufgaben und Inhalt der Arbeitswissenschaft. Die berufsbildende Schule 24, 3-14.
- Rosenstiel, Lutz von; Molt, Walter; Rüttinge, Bruno (1995). Organisationspsychologie. Grundriss der Psychologie (Band 22), (8. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosenstiel, Lutz von (1996). Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Rosenstiel, Lutz von (1999). Die „lernende Organisation“ als Ausgangspunkt für Qualitätsentwicklung. In: Peterander, Franz; Speck, Otto (Hrsg.). Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen (S. 41-62). München: Reinhardt.
- Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika; Domsch, Michael E. (Hrsg.). (1999). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (4. überarb. und erw. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, Lutz von (2001). Die Bedeutung von Arbeit. In: Schuler, Heinz. Lehrbuch der Personalpsychologie (S. 15-42). Göttingen: Hogrefe.
- Rossi, Peter H.; Freeman, Howard E.; Hofmann, Gerhard (1988). Programm-Evaluation. Einführung in die Methoden angewandter Sozialforschung. Stuttgart: Enke.
- Salfer, Peter; Furmaniak, Karl (1981). Das Programm „Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens“. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 14, 237-245.
- Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich; Pfizenmaier, Eva (2001). Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement. EFQM-orientierte Analyse und Qualitätsentwicklungs-Projekte am Beispiel der

- Familienbildung. Opladen: Leske + Budrich.
- Scholten, Hans (1999). Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. In: Boskamp, Peter; Knapp, Rudolf (Hrsg.). Führung und Leitung in sozialen Organisationen. Handlungsorientierte Ansätze für neue Managementkompetenz (2. Aufl.), (S. 229-259). Neuwied: Luchterhand.
- Schubert, Hans-Joachim; Grötzner, Andreas (1994). Aufbau eines Personalentwicklungskonzepts für eine Werkstatt für Behinderte. In: Zink, Klaus J.; Schubert, Hans-Joachim (Hrsg.). Werkstätte für Behinderte im Wandel (S. 85-98). Neuwied: Luchterhand.
- Schuler, Heinz (2001). Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Schulte, Karsten (2005). Arbeitszufriedenheit über die Lebensspanne. Eine empirische Analyse zu den Ursachen für die hohe Arbeitszufriedenheit älterer Beschäftigter. Köln: Papst.
- Schwarz, Peter (2001). Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen. Eine Einführung in die besondere Probleme und Techniken des Managements von privaten Nonprofit-Organisationen (NPO), unter Einbezug von Beispielen und Parallelen aus dem Bereich der öffentlichen NPO (2. vollst. überarb. und erw. Aufl.). Bern: Haupt.
- Schwarz, Peter; Purtschert, Robert; Giroud, Charles; Schauer, Reinbert (2002). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). (4. weitg. aktual. und erg. Aufl.). Bern: Haupt.
- Schwendy, Arndt (2005a). Integrationsunternehmen in der Wirtschafts- und Arbeitsmarktstruktur – Eine Standortbestimmung. In: Stadler, Peter; Gredig, Christian (Hg.). Die Entwicklung von Integrationsfirmen. Ein Kompendium für Soziale Unternehmer/innen (S.12-20). Berlin: FAF gGmbH.
- Schwendy, Arndt (2005b). Gütesiegel „Sozial und Wirtschaftlich“. Gibt es ein gemeinsames Leitbild der Integrationsfirmen? In: FAF (Hrsg.) Strategien für die Zukunft. Weiterentwicklung der Integrationsfirmen in Deutschland. Tagungsdokumentation (S. 61-62). Berlin: FAF gGmbH.
- Semmer, Norbert (1984). Streßbezogene Tätigkeitsanalyse. Psychologische Untersuchungen zur Analyse von Streß am Arbeitsplatz. Weinheim: Beltz.
- Semmer, Norbert; Udris, Ivars (2004). Bedeutung und Wirkung von

- Arbeit. In: Schuler, Heinz (Hg.). Lehrbuch Organisationspsychologie (3. vollst. überarb. und erw. Aufl.), (S. 157-195). Bern: Huber.
- Senner, Anton (2002). Integrationsfirmen – Ein Weg zur Überwindung von Barrieren auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. In: Schmidt-Zadel, Regina; Pörksen, Niels (Hrsg.), Teilhabe am Arbeitsleben. Arbeit und Beschäftigung für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen (S. 145-152). Bonn: Psychiatrie-Verlag.
- Senner, Anton (2005). Personalentwicklung in Integrationsfirmen. In: Stadler, Peter; Gredig, Christian (Hg.). Die Entwicklung von Integrationsfirmen. Ein Kompendium für Soziale Unternehmer/innen (S.178-193). Berlin: FAF gGmbH.
- Seyfried, Erwin (1987). Zur Integration psychisch Behinderter in Selbsthilfefirmen. In: Bungard, Walter; Reihl, Dieter; Schubert, Andreas (Hg.). Psychisch Kranke in der Arbeitswelt (S. 298-321). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Seyfried, Erwin (1990). Neue Wege zur beruflichen Integration Behinderter. Europäische Modelle teilgeschützter Beschäftigung und ihre Bedeutung für die Rehabilitationspsychologie. Heidelberg: Edition Schindele.
- Siedenbiedel, Georg (2001). Organisationslehre. Stuttgart: Kohlhammer.
- Six, Bernd; Eckes, Andrea (1991). Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung – Resultate einer metaanalytischen Studie. In: Fischer, Lorenz (Hrsg.). Arbeitszufriedenheit (S. 21-45). Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.
- Sonnentag, Sabine (1991). Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung bei geistig und psychisch Behinderten. Eine empirische Untersuchung zur Arbeitssituation in Werkstätten für Behinderte. Frankfurt: Lang.
- Sonnentag, Sabine (1993). Arbeit, Zufriedenheit, Befinden und soziale Integration: Ein Vergleich zwischen psychisch Behinderten mit und ohne geistige Behinderung. In: Heilpädagogische Forschung 19, 3, 123-134.
- Sozialgesetzbuch (SGB) III (2006). Arbeitsförderung (11. Aufl.). München: dtv.
- Sozialgesetzbuch (SGB) IX (2006). Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen (5. Aufl.). München: dtv.
- Speck, Otto (1999). Die Ökonomisierung sozialer Qualität. Zur Qualitätsdiskussion in Behindertenhilfe und Sozialer Arbeit. München:

Reinhardt.

- Spector, Paul E. (1997). Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes, and Consequences. Advanced Topics in Organizational Behavior. Thousands Oaks: SAGE Publications.
- Spiegel, Hiltrud von (1993). Aus Erfahrung lernen – Qualifizierung durch Selbstevaluation. Münster: Votum.
- Spiegel, Hiltrud von (1994). Selbstevaluation als Mittel zur beruflichen Qualifizierung. In: Heiner, Maja (Hrsg.). Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit. Fallstudien aus der Praxis (S. 11-55). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Spiegel, Hiltrud von (1997). Perspektiven der Selbstevaluation. In: Müller-Kohlenberg, Hildegard; Autrata, Otger. Evaluation der sozialpädagogischen Praxis Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, 11, (S. 32-49). Bonn: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Spiegel, Hiltrud von (1998). Arbeitshilfen für das methodische Handeln. In: Heiner, Maja; Meinhold Marianne; Spiegel, Hiltrud von; Staub-Bernasconi, Silvia. Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit (S. 254-322). Freiburg: Lambertus.
- Spiegel, Hiltrud von (2001). Leitfaden für Selbstevaluationsprojekte in 18 Arbeitsschritten. In: Heil, Karolus; Heiner, Maja; Feldmann, Ursula. Evaluation sozialer Arbeit (S. 59- 86). Frankfurt: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge.
- Spohrer, Hans-Thomas (2002). Auswirkungen antizipierter Bedrohung durch zukünftige Organisationsveränderungen auf die Arbeitszufriedenheit, dargestellt am Beispiel von Polizeibeamten des Bundesgrenzschutzes. Dissertation. Universität Oldenburg.
- Stadler, Peter; Gredig, Christian (Hg.). (2005). Die Entwicklung von Integrationsfirmen. Ein Kompendium für Soziale Unternehmer/innen. Berlin: FAF gGmbH.
- Staal, Rolf (1990). Qualitätsorientierte Unternehmensführung. Strategie und operative Umsetzung. Stuttgart: Schäffer.
- Stahl, Thomas (1998). Selbstevaluation – Ein Königsweg zur Qualitätssicherung in der Weiterbildung? In: Europäische Zeitschrift Berufsbildung, 15, 35-48.
- Stark, Wolfgang (1996). Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

- Stockmann, Reinhard (2006). Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster: Waxmann.
- Stöpel, Frank (1999). Die Bedeutung der Arbeit für die Rehabilitanden. Eine Untersuchung zur Entwicklung von Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen. Regensburg: Roderer.
- Stöpel, Frank (2001). Schlüsselqualifikationen und die berufliche Eingliederung von Menschen mit Behinderungen. In: Berufliche Rehabilitation 15 (2), 138-157.
- Straus, Florian (1998). Partizipatives Qualitätsmanagement als Erweiterung praxisorientierter Evaluationskonzepte. In: Heiner, Maja (Hrsg.), Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisation (S. 67-92). Weinheim: Juventa.
- Stroebe, Rainer W. (1999). Motivation (8. überarb. Aufl.). Heidelberg: Sauer.
- Strohm, Elisabeth (2001). Arbeitsfeld: Fachanleitung in Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften. Arbeitsintegriertes Lernen – Lernintegriertes Arbeiten. Darmstadt: hiba.
- Temme, Germin; Tränkle, Ulrich (1996). Arbeitsemotionen. Ein vernachlässigter Aspekt in der Arbeitszufriedenheitsforschung. Arbeit, Heft 3, Jg. 5, 275-297.
- Theunissen, Georg (2004). Empowerment und Professionalisierung – unter besonderer Berücksichtigung der Arbeit mit Menschen, die als geistig behindert gelten. Heilpädagogik online, 4, 45-81. [http://www.heilpaedagogik-online.com/heilpaedagogik\\_online\\_0403.pdf](http://www.heilpaedagogik-online.com/heilpaedagogik_online_0403.pdf) [12.02.2008]
- Thiehoff, Rainer (2004). Gemeinsam handeln, jeder in seiner Verantwortung. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit. Arbeit. INQA-Sonderheft, 3, 197-204.
- Thomas, R. Roosevelt (1998). Heterogenität in der Organisation der Zukunft. In: Hesselbein, Frances; Goldsmith, Marshall; Beckhard, Richard. The Drucker Foundation. Organisation der Zukunft. Neue Orientierungen für Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft (S. 346-357). Düsseldorf: Econ.
- Töpfer, Armin; Funke, Uwe (1985). Mitarbeiterbefragung als Analyseinstrument und Grundlage der Organisationsentwicklung. In: Töpfer, Armin; Zander, Ernst (Hg.). (1985). Mitarbeiter-Befragungen. Ein Handbuch (S. 9-42). Frankfurt: Campus.

- Töpfer, Armin; Mehdorn, Hartmut (1995). Total Quality Management. Anforderungen und Umsetzung im Unternehmen (4. aktual. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.
- Udris, Ivars; Kraft Ueli; Mussmann, Carin; Rimann, Martin (1992). Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept. In: Udris, Ivars (Hrsg.). Arbeit und Gesundheit. Psychosozial, Band 52, 9-22.
- Udris, Ivars; Frese, Michael (1999). Belastung und Beanspruchung. In: Hoyos, Carl Graf; Frey, Dieter (Hrsg.). (1999). Arbeits- und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch (S. 429-445). Weinheim: Beltz.
- Ulich, Eberhard (1998). Arbeitspsychologie (4. Aufl.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Ulich, Eberhard (2001). Arbeitspsychologie (5. Aufl.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Ulich, Eberhard (2005). Arbeitspsychologie (6. überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Ulich, Eberhard; Wülser, Marc (2004). Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.
- Ulrich, Peter; Fluri, Peter (1995). Management. Eine konzentrierte Einführung (7. verb. Aufl.). Bern: Haupt.
- Vock, Rainer (1999a). Selbstevaluation in Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekten. Theoretische und methodische Grundlagen. (Teil 1, Band 20/04). Lübeck: hiba.
- Vock, Rainer (1999b). Selbstevaluation in Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekten. Praktische Anwendungsmöglichkeiten. (Teil 2, Band 20/04). Lübeck: hiba.
- Volpert, Walter (1990). Welche Arbeit ist gut für den Menschen? Notizen zum Thema Menschenbild und Arbeitsgestaltung. In: Frei, Felix; Udris, Ivars. (Hrsg.). Das Bild der Arbeit (S. 23-40). Bern: Huber.
- Wachtler, Günther (1979). Humanisierung der Arbeit und Industriesoziologie. Eine soziologische Analyse historischer Vorstellungen humaner Arbeitsgestaltung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Waldschmidt, Anne (1999). Selbstbestimmung als Konstruktion. Alltagstheorien behinderter Frauen und Männer. Opladen: Leske + Budrich.
- Walter, Manuela; Kanning, Uwe Peter (2003). Wahrgenommene soziale Kompetenzen von vorgesetzten und Mitarbeiterzufriedenheit. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (47. Jg.), 3,

152-157.

- Weimar, Dirk (2005). Streß und Flow-Erleben. Eine empirische Untersuchung zur Bedeutung von Kognitionen, Emotionen und Motivation bei Lehramtsstudierenden, Referendaren und Lehrern. Berlin: Logos.
- Weinert, Ansfried B. (1998). Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch (4. überarb. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weinert, Ansfried B. (2004). Organisations- und Personalpsychologie. Lehrbuch (5. vollst.). Selbstevaluation in Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekten. Praktische Anwendungsmöglichkeiten. (Teil 2, Band 20/04). Lübeck: hiba.
- Werth, Lioba (2004). Psychologie für die Wirtschaft. Grundlagen und Anwendungen. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Wetzel, Ralf (1999). Integration als Potential. Organisationale Bewältigung massiver interner Störung in Integrationsfirmen. In: Arbeit, Heft 1, Jg. 8, 21-39.
- Wetzel, Ralf (2004). Eine Widerspenstige und keine Zähmung. Systemtheoretische Beiträge zu einer Theorie der Behinderung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Wieland, Rainer; Krajewski, Jarek; Memmou, Maria (2006). Arbeitsgestaltung, Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit. In: Fischer, Lorenz (Hrsg.). Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde (S. 226-242). Göttingen: Hogrefe.
- Wieland-Eckelmann, Rainer (1992). Kognition, Emotion und psychische Beanspruchung. Theoretische und empirische Studien zu informationsverarbeitenden Tätigkeiten. Göttingen: Hogrefe.
- Wilken, Udo (Hrsg.). (2000). Soziale Arbeit zwischen Ethik und Ökonomie. Freiburg: Lambertus.
- Wilpert, Bernhard (1997). Mitbestimmung. In: Greif, Siegfried; Holling, Heinz; Nicholson, Nigel Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen (3. Aufl.), (S. 324-328). Weinheim: Beltz.
- Wimmer, Karl (2002). Gesundheitsmanagement in Organisationen. Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation. Eine nützliche Synthese. <http://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/gesundheitsmgt.pdf> [16.01.2007].
- Windisch, Matthias (2006). Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit in

ambulanten Diensten für Ambulant Betreutes Wohnen, (Persönliche) Assistenz und Pflege. Erste Untersuchungsergebnisse zu Bedingungen und Auswirkungen der Arbeitssituation in ambulanten Diensten für behinderte und pflegebedürftige, ältere Menschen. Manuskript. Kassel.

- Witt, Dieter (2000). Organisationskultur sozialer Dienstleister. In: Hauser, Albert; Neubarth, Rolf; Obermair, Wolfgang (2000). Sozial-Management. Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen (2. erw. und überarb. Aufl.), (S. 92-110). Neuwied: Luchterhand.
- Witt, Jürgen; Witt, Thomas (2006). Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). Konzept – System – Maßnahmen (2. durchges. Aufl.). Frankfurt: Recht und Wirtschaft GmbH.
- Wottawa, Heinrich; Thierau, Heike (2003). Lehrbuch Evaluation (3. überarb. Aufl.). Bern: Huber.
- Zauner, Alfred (1999). Von Solidarität zu Wissen. Nonprofit Organisationen aus systemtheoretischer Sicht. In: Badelt, Christoph (Hrsg.). Handbuch der Nonprofit Organisation (S. 119-139). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.