

Modul C10 Forschung und Entwicklung 2 Masterthese

Arbeitszufriedenheit an Sonderschulen

**Untersuchung über die Voraussetzungen
für die Arbeitszufriedenheit
von Heilpädagogen und Heilpädagoginnen
an Sonderschulen**



Christine Lütolf

Begleitung: Raphael Gschwend

Eingereicht: Januar 2010

Abstract

Eine grosse Zahl von Studien belegt, dass die Arbeitszufriedenheit einen massgeblichen Einfluss auf die Mitarbeiterleistung hat. Deshalb ist die Arbeitszufriedenheit nicht nur für die Mitarbeiter wichtig, sondern auch für den Erfolg der Organisation.

Was zeichnet einen zufriedenen Mitarbeiter aus? In der vorliegenden Untersuchung wurden speziell die Aspekte von Arbeitszufriedenheit bei Heilpädagoginnen und Heilpädagogen an Sonderschulen im Kanton Aargau erforscht. Aus den Ergebnissen wurde ein Fragebogen konzipiert, der als Instrument für die Erfassung der Arbeitszufriedenheit verwendet werden kann.



Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung.....	6
1.1 Persönliche Motivation.....	6
1.2 Was will ich erforschen?.....	6
2. Fragestellungen.....	6
3. Theoretische Hintergründe.....	7
3.1 Arbeitszufriedenheit und Emotionen.....	9
3.2. Identifikation mit der Organisation.....	9
3.3. Arbeitszufriedenheit und Commitment.....	10
3.4. Warum unterscheidet man die Begriffe Identifikation und Commitment?.....	10
3.5. Arbeitszufriedenheit und Tätigkeitsspielraum.....	10
3.6. Arbeitszufriedenheit und Anspruchsniveau.....	11
3.7. Arbeitszufriedenheit und Lohnverhältnis.....	12
3.8. Arbeitszufriedenheit und Alter.....	12
3.7. Führung.....	13
3.8. Interaktion, Zusammenarbeit.....	13
3.9. Stressbewältigung.....	14
3.10. Konflikte, Burnout-Vorbeugung.....	15
4. Modelle.....	15
4.1. Maslow Theorie.....	15
4.2. Herzberg Theorie.....	17
4.3. Modell nach Bruggemann.....	18
4.3.1. Kritik.....	19
4.4. EFQM-Modell.....	20
5. Forschungsvorgang.....	25
5.1. Qualitative Forschung.....	25
5.2. Einzelfallanalyse.....	25
5.3. Forschungsmethode / Leitfadeninterview.....	26
5.4. Qualitative Inhaltsanalyse.....	27
5.5. Gütekriterien.....	28
6. Interviews.....	30
6.1. Vorbereitung.....	30
6.2. Durchführung Interview A.....	30
6.2.1. Zusammenfassung Interview A.....	30
6.2.2. Datenerhebung.....	31
6.2.3. Datenauswertung.....	31
6.3. Durchführung Interview B.....	31
6.3.1. Zusammenfassung Interview B.....	32
6.3.2. Datenerhebung.....	32

6.3.3. Datenauswertung.....	32
6.4. Durchführung Interview C, D und E	33
6.4.1. Zusammenfassung Interviews C, D, und E	33
6.4.2. Datenerhebung	33
6.4.3. Datenauswertung.....	34
6.5. Durchführung Interview F.....	34
6.5.1. Zusammenfassung Interview F.....	34
6.5.2. Datenerhebung	35
6.5.3. Datenauswertung.....	35
6.6. Durchführung Interview G	35
6.6.1. Zusammenfassung Interview G	35
6.6.2. Datenerhebung	36
6.6.3. Datenauswertung.....	36
7. Vergleich der Daten.....	37
8. Interpretation der Daten.....	43
8.1. Handlungsspielraum	43
8.1.1. Mitbestimmungsrecht.....	43
8.1.2. Selbstwirksamkeit	44
8.1.3. Berufsmöglichkeit	44
8.1.4. Kreativität	44
8.1.5. Gestaltungsfreiraum	44
8.2. Rahmenbedingungen.....	44
8.2.1. Anstellungsbedingungen	45
8.2.2. Unterstützung durch mehr Personal.....	45
8.2.3. Infrastruktur.....	45
8.2.4. Vorgaben	45
8.3. Interdisziplinäre Zusammenarbeit.....	45
8.4. Identifikation	46
8.5. Lohn	46
8.6. Wertschätzung	46
8.7. Ausgleich Privat – Arbeit	47
8.8. Arbeitsbedingungen	47
8.9. Leitung.....	47
8.10. Anspruchsniveau.....	48
9. Vergleich einer Zufriedenheitsstudie von Lehrerinnen und Lehrern	49
10. Instrument zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit.....	51
10.1. Fragestellungen	51
10.1.1. Fragen zum Bereich Zusammenarbeit	51
10.1.2. Fragen zum Bereich Anspruchsniveau.....	51
10.1.3. Frage zum Bereich Lohn	52
10.1.4. Fragen zum Bereich Leitung.....	52

10.1.5. Fragen zum Bereich Rahmenbedingungen.....	52
10.1.6. Frage zu Bereich Ausgleich.....	53
10.1.7. Fragen zum Bereich Handlungsspielraum	53
10.1.8. Frage zum Bereich Identifikation	53
10.1.9. Frage zum Bereich Weiterbildung.	53
10.1.10. Fragen zum Bereich Transparenz	53
10.1.11. Frage zum Bereich Wertschätzung	54
10.1.12. Bemerkungen	54
10.2. Fragebogen	54
10.3. Auswertung des Fragebogens	56
10.4. Vergleich mit anderen Fragebögen.....	56
11. Zusammenfassung	57
11.1. Beantwortung der Fragestellung.....	57
11.2. Fazit der Autorin.....	59
12. Literaturliste	60

Dank

Ein ganz herzlicher Dank geht an alle Interviewpartner und Interviewpartnerinnen, die sich zur Verfügung gestellt haben. Mit ihrer Hilfe und Offenheit bin ich zu meinen wichtigsten Informationen für meine Arbeit gekommen.

Ausserdem danke ich den Schulleitern, welche die Interviews organisiert haben.

Ein besonderer Dank gilt Marianne, die mich tatkräftig unterstützt hat und mir ihre Zeit geschenkt hat.

Ebenfalls bedanke ich mich bei meinem begleitenden Mentor Raphael Gschwend, der mir während meiner Arbeit zur Seite gestanden ist und mit seinen Inputs wertvolle Unterstützung geleistet hat.

Zum Schluss spreche ich meinen Angehörigen einen herzlichen Dank aus. Durch ihre mentale Begleitung fühlte ich mich stets getragen.

1. Einleitung

In der vorliegenden Arbeit ist mit der männlichen Form immer auch die weibliche Form gemeint. Das ermöglicht gut les- und aussprechbare Kommunikationsformen.

1.1 Persönliche Motivation

Seit rund drei Jahren arbeite ich im Sprachheilkindergarten Wohlen. Dies war auch der Beweggrund, warum ich die Ausbildung zur schulischen Heilpädagogin angefangen habe. Die Arbeit in sonderpädagogischen Institutionen interessiert mich sehr.

Das Bedürfnis, mich mit anderen Heilpädagogen auszutauschen, welche wie ich in einer sonderpädagogischen Einrichtung unterrichten, wurde während meiner Tätigkeit stets grösser. Mich interessiert, mit welchen Schwierigkeiten, aber auch mit welchen Erfolgen die Heilpädagogen in Sonderschulen konfrontiert werden.

Da ich im Sommer ebenfalls als schulische Heilpädagogin in einer Integrationsschule zu unterrichten begonnen habe, bin ich daran interessiert, welche Themen möglicherweise auf mich zukommen werden.

Aus diesem Grund habe ich das Thema „Arbeitszufriedenheit“ für meine Masterarbeit ausgewählt.

1.2 Was will ich erforschen?

Die Arbeitszufriedenheit hat immer auch Einfluss auf die Mitarbeiterleistung. Dies belegen Studien in grosser Zahl. Sie haben die Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit auf die Produktivität, auf Fehlzeiten und auf Fluktuationen ermittelt (Robbins 2001).

Zufriedenheit und Leistung sind zwei unterschiedliche Faktoren, welche sich gegenseitig beeinflussen können. Es würde jedoch zu weit führen, den Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit zu erforschen. Deshalb wird in dieser Arbeit das Thema Arbeitsleistung lediglich tangiert. Es wird vorwiegend auf die Frage nach der Arbeitszufriedenheit eingegangen.

Schulische Heilpädagogen und Heilpädagoginnen unterrichten nicht nur in integrativen Schulen, sondern auch in sonderpädagogischen Institutionen. Eine interessante Frage ist, welchen Schwierigkeiten und welchen Erfolgen sie in ihrem beruflichen Alltag begegnen. Wichtig ist auch, herauszufinden, welche Faktoren für eine erhöhte Arbeitszufriedenheit günstig sind. Das Ziel dieser Arbeit ist die Erstellung eines Fragebogens zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit von (schulischen) HeilpädagogInnen in Sonderschulen.

Daraus lassen sich die folgenden Fragestellungen formulieren.

2. Fragestellungen

- Was sind relevante Aspekte, welche für die Arbeitszufriedenheit wichtig sind?
- Wie soll ein Mitarbeiterfragebogen zu diesem Thema aussehen?

3. Theoretische Hintergründe

Arbeitsmotivation

Robbins (2001) definiert die Motivation als „...die Gesamtheit der ausschlaggebenden Prozesse über Intensität, Richtung und Ausdauer eines Individuums im Streben nach einem bestimmten Ziel.“

Arbeitsmotivation ist die Wechselbeziehung zwischen Arbeitendem und Arbeitssituation.

Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1959) hat als Motivationstheorie das Interesse geweckt (s. Kapitel: Herzberg-Theorie).

Einstellung

„Einstellung ist die seelische Haltung gegenüber einer Person, einer Idee oder Sache, verbunden mit einer Wertung, oder einer Erwartung.“ (Häcker & Stapf 2009)

Robbins (2001) erklärt die Einstellung ebenfalls als wertende Aussage über Objekte, Menschen oder Ereignisse.

Wenn bei den Mitarbeitern von Einstellung gesprochen wird, ist meistens die Arbeitszufriedenheit gemeint.

Die Forschung ist zu dem Schluss gekommen, dass Menschen danach bestrebt sind ihre Äusserungen mit dem Verhalten in Einklang zu bringen. Die Individuen bemühen sich bei Unstimmigkeiten oder sich widersprechenden Einstellungen einen Gleichgewichtszustand zu finden. Herzberg (1959) ging davon aus, dass die Einstellung gegenüber der Arbeit über Erfolg oder Misserfolg entscheiden kann.

Belastung

Häcker und Stapf (2009) bezeichnen die psychische Belastung als die „... Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von aussen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken.“

Belastung ist ein Faktor, der auf jeden Menschen einwirkt. Die effektive und wahrgenommene Intensität der Belastung wirkt sich unterschiedlich auf die Individuen aus. Wie ein Mensch damit umgeht hängt zudem von seiner Widerstandskraft ab.

Sonderpädagogik / Sonderschule

Nach Häcker und Stapf (2009) ist die Sonderpädagogik „...die auf Erkenntnissen vor allem auch sozialpädagogischer, psychologischer, soziologischer, psychotherapeutischer und medizinischer Art aufbauende Lehre von intensivierter Erziehungshilfe und deren Praxis bei aussergewöhnlichen Schwierigkeiten der Erziehung.“

Im Sprachheilkindergarten werden beispielsweise Kinder mit Sprachschwierigkeiten in einer eigenen Institution unterrichtet. Die Kinder werden nicht integriert. Sie werden in einem geschützten Rahmen gefördert.

Sonderschulen werden meistens so aufgebaut, dass Kinder mit ähnlichen Bedürfnissen aufgenommen werden können.

Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit ist ein positiver emotionaler Zustand, der aus der Bewertung des eigenen Arbeitsplatzes oder der Erfahrungen in der eigenen Arbeit resultiert (Locke 1976).

Robbins (2001) beschreibt die Arbeitszufriedenheit als die allgemeine Einstellung eines Individuums gegenüber seinem Arbeitsplatz.

Die allgemeine Einstellung gegenüber dem Arbeitsplatz kann also die Arbeitszufriedenheit entweder begünstigen oder negativ beeinflussen.

Ein glücklicher Arbeiter muss nicht zwingend ein leistungsstarker Mitarbeiter sein.

So haben verschiedene Studien erforscht, welche Auswirkungen die Arbeitszufriedenheit auf die Faktoren Produktivität, Fehlzeiten und Fluktuation hat.

- Produktivität: Studien zeigten, dass sich die Arbeitszufriedenheit auf die Produktivität auswirkt. So sind Organisationen mit zufriedenen Arbeitern produktiver als Organisationen mit unzufriedenen Arbeitern.
- Fehlzeiten: Hier zeigte sich eine negative Korrelation. Mitarbeiter, die zufrieden sind, nehmen, sofern sie Hobbys während der Freizeit pflegen, auch gerne einmal eine Auszeit.
- Fluktuation: Auch hier zeigte sich eine negative Korrelation. Leistungsstarke Mitarbeiter bleiben den Organisationen erhalten, weil ihre Arbeit durch Lohnerhöhungen, Lob und Anerkennung gewürdigt wird. Das heisst jedoch nicht zwingend, dass sie mit der Arbeitssituation zufrieden sind (Robbins 2001).

Aus zahlreichen Untersuchungen ergaben die Antworten auf die Frage, wie zufrieden Arbeitnehmende in Bezug auf ihre Arbeit seien, sehr positive Ergebnisse. 70 -90% der Befragten bezeichneten sich als sehr zufrieden oder zumindest als ziemlich zufrieden.

Schon im 19. und im frühen 20. Jahrhundert haben erste Pioniere Untersuchungen zum Thema „Arbeitsfreude“ bzw. „job satisfaction“ durchgeführt. Dies geschah aufgrund der verheerenden Auswirkungen der Industrialisierung, bei der die Fremdsteuerung von Arbeitsabläufen für die Arbeiter zur Norm wurde. Die Ergebnisse aus dieser Untersuchung zeigten eine recht hohe Arbeitszufriedenheit.

Viele Forscher zweifelten an diesen positiven Ergebnissen.

So kam der Verdacht auf, dass die positiven Urteile eine Konsequenz der „kognitiven Selbstheilung der Mitarbeiter“ war, dass das Anspruchsniveau sehr tief war oder dass die Arbeiter die erwünschten Antworten gaben um Unannehmlichkeiten zu verhindern (Fischer 2006, S. 2-3). Viele Forscher befassten sich später aufgrund dieser Ergebnisse mit verschiedenen Formen von Arbeitszufriedenheit (Fischer 2006, S. 81). Diese werden im Kapitel vier aufgeführt.

Es wird unterschieden zwischen Arbeitszufriedenheit und Berufszufriedenheit. Während es sich bei der Arbeitszufriedenheit um die aktuelle Tätigkeit handelt, ist mit der Berufszufriedenheit die Berufswahl gemeint (Fischer, 2006, S. 282).

3.1 Arbeitszufriedenheit und Emotionen

Locke (1976) beschreibt die Arbeitszufriedenheit als „positiven emotionalen Zustand“. Fischer (2006) betont die Differenzierung von Emotion und Arbeitszufriedenheit. „Emotion sei demnach keine Emotion, sondern ein Einstellungsmass.“ (Fischer 2006, S. 4). Verwendet man die entsprechenden Erhebungsmethoden werden andere Resultate für die Arbeitszufriedenheit als für die Emotionen erzielt.

Weiss und Cropanzano (1996) unterscheiden zwei unterschiedliche Komponenten welche die Arbeitszufriedenheit beeinflussen können: eine affektive und eine kognitive.

Die affektive Komponente beeinflusst durch Emotionen und Stimmungen die Arbeitszufriedenheit.

Die kognitive Komponente setzt sich aus Werten, Zielen und Erwartungen zusammen und wirkt sich so auf die Arbeitszufriedenheit aus (Fischer 2006, S.17).

So kann sich ein momentaner Zustand durch ein soeben gehabtes negatives Erlebnis auf die Beurteilung der Arbeitszufriedenheit auswirken und die Auswertung verzerren. Wenn also eine Lehrperson gerade vor der Befragung ein Konfliktgespräch mit einem Elternpaar hinter sich hat, kann sich dies negativ auf die Urteile bei der Befragung zur Arbeitszufriedenheit auswirken.

Van Katwyk, Fox, Spector und Kelloway (2000) erarbeiteten einen Fragebogen der 30 verschiedene Emotionen benennt, daraus resultierten vier verschiedene Emotionstypen, „die sich aus der Kombination der Valenzdimension (positiv vs. negativ) und der Erregungsdimension (hohe vs. niedrige Erregung) von Emotionserlebnissen ergeben.“ (Fischer, S. 18, 2006) Aus einer Befragung von 114 Büroangestellten ergaben die Werte der Arbeitszufriedenheit und der Emotionstypen eine hohe Signifikanz der Korrelationen (Fischer 2006, S. 18).

In der Stressforschung fanden die zwei Stimmungserlebnisse der Meta-Analyse von Conolly und Viswesveran (2000) grosses Interesse. Es handelt sich um die positive Affektivität (PA) und die negative Affektivität (NA). Für die PA können Wörter wie aufmerksam, stolz, interessiert, erregt, begeistert und aktive verwendet werden. Die Ergebnisse die hohe Werte der PA aufweisen korrelieren positiv mit der Arbeitszufriedenheit. Hohe NA Werte korrelieren negativ mit der AZ. Personen die hier hohe Werte aufweisen, können folgende Merkmale zeigen: aufgeregt, nervös, schuldig und ärgerlich (Fischer 2006, S. 23).

3.2. Identifikation mit der Organisation

Freud (1922) beschrieb Identifikation ursprünglich als ein Band zwischen Personen. Hier sprechen wir von der organisationalen Identifikation, wobei Patchen (1970) eine erste Theorie aufgestellt hat. Diese besteht aus den drei Komponenten, *Mitgliedschaft*, *Ähnlichkeit* und *Loyalität*. Aus diesem Konzept wurde von Cheney ein Fragebogen zur Messung der organisationalen Identifikation entwickelt. Er beinhaltet die folgenden Aspekte:

- Mitgliedschaft: Stolz darauf Mitglied einer Organisation zu sein, Zugehörigkeit

- Ähnlichkeit: die Ähnlichkeit zwischen den Werten der Organisation und den eigenen Normvorstellungen
- Loyalität: die Treue zur Organisation und das Verfolgen deren Ziele

(Fischer 2006, S. 27)

3.3. Arbeitszufriedenheit und Commitment

Commitment beurteilt die Intensität, mit welcher sich ein Arbeiter mit der Institution verbunden fühlt. Es wurde festgestellt, dass ein hohes Commitment Ursache einer hohen Zufriedenheit sein kann. In der Commitmentforschung gibt es drei verschiedene Komponenten, die dazu führen, dass sich Mitarbeiter einer Organisation verpflichtet fühlen und ihr treu bleiben.

affektives Commitment	Es ist die emotionale Bindung zu einer Organisation.
normatives Commitment	Es ist eine moralische-ethische Bindung zu einer Organisation.
kalkulatorisches bzw. fortsetzungsbezogenes Commitment	Es ist eine Bindung die entsteht, weil bei Verlassen der Organisation ungewollte Kosten entstehen.

Am Häufigsten kann man das affektive Commitment beobachten.

3.4. Warum unterscheidet man die Begriffe Identifikation und Commitment?

Commitment ist eine Einstellung gegenüber der Organisation. Identifikation ist stärker und kann einem Mitarbeiter helfen sich selbst zu definieren.

Commitment ist ein Austausch zwischen Mitarbeiter und Organisation. Ein Arbeiter bekommt einen guten Lohn, deshalb zeigt er Commitment gegenüber der Organisation.

Da sich ein Mitarbeiter bei der Identifikation selber als Teil der Organisation sieht, kann er nichts austauschen, da er etwas mit sich selber austauschen würde.

Der Zusammenhang zwischen Commitment und Engagement ist stabiler als der Zusammenhang zwischen Identifikation und Engagement, da letzterer abhängig ist von der aktuellen Situation.

(Fischer 2006, S. 30)

3.5. Arbeitszufriedenheit und Tätigkeitsspielraum

Die Tätigkeitsspielräume bestehen aus drei verschiedenen Aspekten und sind ein Teil der vielen Konzepte von Kontrolle:

Handlungsspielraum	Der Mitarbeiter hat Möglichkeiten zu unterschiedlichem, aufgabenbezogenem Handeln.
Gestaltungsspielraum	Der Mitarbeiter hat Möglichkeiten zur selbständigen Gestaltung von Vorgehensweisen.
Entscheidungsspielraum	Der Mitarbeiter hat Kompetenzen Entscheidungen zu treffen.

In vielen Studien konnte nachgewiesen werden, dass sich Kontrolle auf die Leistung, das Wohlbefinden, die Gesundheit und die Persönlichkeitsförderung auswirkt.

Fischer (1989) oder Oegerli und Udris (1981) fanden heraus, dass resignierte Arbeitszufriedenheit (Bruggemann 1975) eine Reaktion ist auf niedrigen Handlungsspielraum (Fischer 2006, S. 140-141).

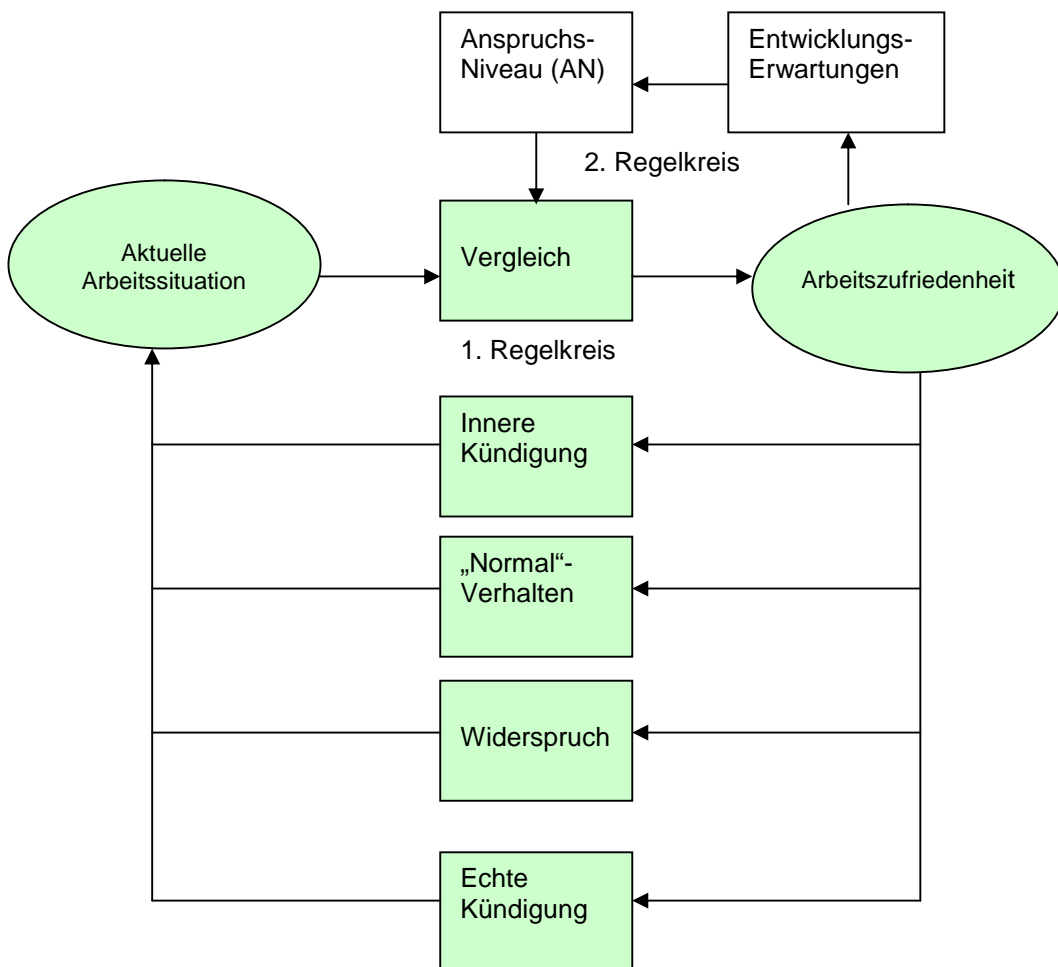
3.6. Arbeitszufriedenheit und Anspruchsniveau

Arbeitszufriedenheit kann sich im Laufe der Zeit verändern. Dieser Wandel ist unter anderem abhängig vom Anspruchsniveau. Dies wird durch die Erwartungen der Entwicklung der Arbeitszufriedenheit und die Kontrolle der Arbeitssituation gesteuert.

Unter dem Anspruchsniveau versteht man den Schwierigkeitsgrad einer Leistung, welche ein Mensch von sich erwartet. Der Umgang mit Erfolg und Misserfolg ist entscheidend. Das Anspruchsniveau steigt, wenn Erfolgserlebnisse vorangegangen sind. Misserfolge senken das Anspruchsniveau. Gleichzeitig hängt vom Anspruchsniveau ab, was als Erfolg und Misserfolg wahrgenommen wird. Ein Versagen, das klar oberhalb des Anspruchsniveaus liegt wird nicht als Misserfolg erlebt. So zeigt sich, dass das Anspruchsniveau mit dem Leistungsniveau steigt (Häcker & Stapf 2009).

Je nach Anspruchsniveau kann sich die Zufriedenheit verändern.

Jiménez (2000, 2003) hat dazu ein Modell der Arbeitszufriedenheit entwickelt.



Es zeigt in einem ersten Regelkreis, dass bei Zufriedenheit ein normales Verhalten erwartet wird. Niedrige Zufriedenheit kann zu innerer Kündigung oder zu Widerspruch führen. Im Extremfall ist das Verlassen der Institution zu überprüfen. Falls dies nicht möglich ist, kann die Situation verbessert werden, indem man eigene Ansprüche senkt.

Im zweiten Regelkreis wird das Anspruchsniveau hinzugezogen. Im Vergleich mit dem Ist-Wert wird eine hohe oder niedere Arbeitszufriedenheit festgestellt, dies führt wieder zu innerer Kündigung, Normal-Verhalten oder Widerspruch. Gleichzeitig werden die Entwicklungserwartungen überprüft und das Anspruchsniveau wird angepasst.

So kann beispielsweise ein Mitarbeiter zufrieden sein, die Entwicklungserwartungen für die Zukunft aber nur mässig positiv einschätzen, so dass das Anspruchsniveau gesenkt wird. Dies kann wiederum langsam zu Unzufriedenheit führen (Fischer, 2006 S. 161-170).

3.7. Arbeitszufriedenheit und Lohnverhältnis

Je grösser die Lohnsumme desto interessanter ist die Tätigkeit und die Höhe der Stellung in einem Unternehmen. Bei der höchsten Einkommensgruppe zeigt sich eine hohe Korrelation zwischen Einkommen und Zufriedenheit. Bei der mittleren Einkommensgruppe muss die Zufriedenheit nicht zwangsläufig mit der Entlohnung korrelieren. Je nachdem kann das persönliche Anspruchsniveau steigen, je mehr jemand verdient (siehe Kapitel 3.6).

Es hat sich gezeigt, dass weniger Verdienende unter Umständen auch zufrieden sind.

Es ist anzunehmen, dass dies so ist, weil unter ihnen viele Auszubildende, Teilzeitkräfte und Frauen sind, die im Durchschnitt höhere Zufriedenheitswerte zeigen (Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 115-116). Diese Untersuchung ist mehr als dreissig Jahre alt. Es stellt sich die Frage, ob sich noch die gleichen Resultate zeigen, wenn man sie heute durchführen würde.

Aus einem realen Beispiel in Fischer (2006, S. 173) ergab sich folgende Situation. Ein unzufriedener Arbeiter wünschte eine Gehaltserhöhung, da er zu bedenken gab, dass andere Mitarbeiter mit vergleichbarem Verantwortungsbereich mehr verdienen.

Er bekam eine Lohnerhöhung, die in der ersten Zeit eine Zufriedenheitserhöhung ergab. Mit der Zeit schwächte sich diese jedoch wieder ab und es ergab sich nur eine geringe Arbeitszufriedenheit trotz der Bezahlung.

Der Lohn kann zwar die Arbeitszufriedenheit beeinflussen, jedoch nur wenig signifikant.

3.8. Arbeitszufriedenheit und Alter

Hier stellt sich die Frage, inwiefern ältere Beschäftigte mit ihrer Arbeit nicht nur einen maximalen Nutzen bringen können, sondern auch Zufriedenheit erfahren.

Mit „älteren Beschäftigten“ sind Erwerbstätige im Alter von 55 Jahren und mehr gemeint.

Auf dem Arbeitsmarkt ist die Nachfrage nach älteren Mitarbeitern gering. Arbeitslosigkeit kann bei ihnen lange andauern und sogar erst mit der Pensionierung enden. So könnte man annehmen, dass ältere Beschäftigte unzufriedener sind als jüngere Arbeiter. Zahlreiche Studien haben jedoch das Gegenteil gezeigt. Die Arbeitszufriedenheit ist bei älteren Beschäftigten besonders hoch.

Wie schon Herzberg (1957) festgestellt hat gibt es einen u-förmigen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Lebensalter.

„Die Ergebnisse von 17 aus 23 Untersuchungen über die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten unterschiedlicher Altersgruppen ergeben das folgende Bild: Zufriedenheit ist hoch, wenn Personen zum ersten Mal eine Arbeit aufnehmen; sie nimmt während der nächsten Jahre ab und bleibt auf einem niedrigen Niveau. Wenn Beschäftigte Ende Zwanzig oder Anfang Dreissig sind, steigt die Zufriedenheit wieder. Dieser Anstieg setzt sich in den meisten Fällen bis zum Ende des Arbeitslebens fort.“ (Herzberg et al., 1957, S. 6, Übersetzung des Autors)

Diese u-förmige Kurve weist einen Tiefpunkt auf beim dreissigsten Lebensjahr; das belegen verschiedene Studien. Dieses U ist jedoch nicht symmetrisch. Es steigt auf der rechten Seite deutlich an, während es auf der linken Seite nur einen minimalen Anstieg gibt. Die Mitte ist sehr breit. Es ist zu bemerken, dass die hohe Arbeitszufriedenheit älterer Arbeitnehmer nicht auf alle Beschäftigte in gleichem Masse zutrifft. Sie ist vor allem bei Menschen in höheren Positionen festzustellen. Bei niedrigeren Positionen zeichnet sich ein Anstieg der Arbeitszufriedenheit bis zur Lebensmitte und bleibt dann auf diesem Niveau. Dies wird als „Levelling off“ bezeichnet. Der u-förmige Zusammenhang ist bei Männern deutlicher zu verzeichnen als bei Frauen. Bei den Frauen kommt es ebenfalls zu einem „Levelling off“.

Nach Bruggemann würde man die Zufriedenheit der älteren Beschäftigten als resignativen Zustand einstufen. Das Anspruchsniveau ist gering, man erwartet nicht mehr viel von seiner Arbeit. Einige Faktoren verringern sich mit zunehmendem Alter, unter anderem sind dies die Stressfaktoren der beruflichen Tätigkeiten, die Konkurrenz zwischen Arbeitskollegen um den beruflichen Aufstieg aber auch das Maximieren oder Aufrechterhalten des Einkommens.

Diese Faktoren tragen zu den hohen Werten der Arbeitszufriedenheit von älteren Beschäftigten bei (Fischer, 2006, S. 274-290).

3.7. Führung

Schon in der Evaluationsgeschichte war eine gute Führung wichtig um die Überlebenschancen positiv zu beeinflussen. Eine funktionierende, regelgeleitete Zusammenarbeit versprach mehr Erfolg beim Jagen.

Es ist nicht wichtig einen Mächtigen zu haben, doch es braucht einen Verantwortlichen, welcher die Konfliktregelungsprozesse organisiert und eingreift, wenn es nötig ist (Wottawa & Gluminski, 1995).

Ein guter Vorgesetzter verfügt unter anderem über Menschenkenntnisse und organisiert Mitarbeitergespräche.

Je wertschätzender die Grundhaltung des Vorgesetzten, desto besser kann Kritik angenommen werden. Die klare und deutliche Würdigung der Erfolge soll genau so bewusst angesprochen werden, wie die verbesserungswürdigen Aspekte des Arbeitsverhaltens.

Der Gesprächsanteil des Mitarbeiters soll durch die persönlichen Sichtweisen einen grossen Raum vom Beurteilungsgespräch einnehmen (Sonntag 2006).

3.8. Interaktion, Zusammenarbeit

Interaktion geschieht immer zwischen mindestens zwei Individuen. In einer Organisation findet die Interaktion in Gruppen statt. Eine Gruppe besteht aus zwei oder mehr Personen, welche ein

bestimmtes Ziel anstreben. Es gibt die so genannte formale Gruppe; darunter versteht man eine Anzahl von Personen, die sich zusammenfinden aufgrund vorgegebener Aufgaben. Das Verhalten wird durch die Ziele einer Organisation gesteuert.

Im Gegenzug gibt es die so genannte informale Gruppe, die sich aufgrund sozialer Bedürfnisse zusammenfindet. Sie bildet sich im Arbeitsumfeld auf natürliche Weise, wenn etwa drei Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen miteinander essen gehen.

Eine Gruppe von Heilpädagogen und die Stufenleitung werden als „Weisungsgruppe“ bezeichnet. Die Heilpädagogen unterstehen einem direkten Manager (Stufenleitung).

Die informalen Gruppen sind ein wichtiger Bestandteil einer Organisation, weil sie die sozialen Bedürfnisse der Mitglieder befriedigen.

Wenn Menschen zusammenarbeiten, gibt es immer wieder verschiedene Ansichten und Standpunkte. Es geht darum, gemeinsam nach Lösungen zu suchen; Meinungsverschiedenheiten sollen geklärt und nach einer Möglichkeit gesucht werden, in der die Ziele aller Beteiligten vertreten sind (Robbins 2006).

3.9. Stressbewältigung

Mit dem Begriff „Stress“ bezeichnet man die Belastung eines Individuums durch äussere Einflüsse. Sonntag (2006) spricht von drei Diskrepanzen, aufgrund derer Stress verursacht werden kann.

1. Art: Die Diskrepanz zwischen Anforderung und Leistungskapazität

- Die Anforderung ist so hoch, dass die Leistungskapazität nicht ausreicht.

2. Art: Die Diskrepanz zwischen Wirklichkeit und Motivation

- Eine Aufgabe wird nicht zeitgerecht erledigt, so entsteht ein Schaden.

3. Art: die Diskrepanz zwischen erforderlicher Anstrengung und Anstrengungsbereitschaft

- Je mehr Kapazitätsreserven ausgeschöpft werden, desto mehr Anstrengung wird gebraucht. Mehr Anstrengung führt zu Ermüdung und Erschöpfung, dies führt zu Energieverlust.

Die zweite und die dritte Art schaffen einen inneren Konflikt, der einen Stresszustand auslösen kann. Ein Arbeiter will Anstrengung einsparen, dadurch wird er jedoch frustriert, weil er folglich das Ziel nicht erreichen kann.

Wenn er die Frustration vermeiden will muss er sich also mehr anstrengen. Dies wird als Aporie (Ausweglosigkeit) bezeichnet.

Wenn mit der ersten Art die Anforderung steigt oder die Kapazität sinkt, erfordert dies mehr Anstrengung.

Durch internal regulative Stressbewältigung kann präventiv vorgesorgt werden. Die üblichen selbstregulativen Verfahren wie Yoga, Entspannungsübungen oder Meditation werden im Stress-Management als positiven Ausgleich zum Arbeitsalltag empfohlen. Die Verbesserung des affektiven und psychophysischen Zustandes einer Person wird dabei als sehr wichtig erachtet. Die Leistungs- und Widerstandsbereitschaft einer Person wird gestärkt.

Auch Freizeitaktivitäten oder ein positives Gesundheitsverhalten wirken sich präventiv auf die Stressbewältigung aus.

3.10. Konflikte, Burnout-Vorbeugung

Das Thema Burnout ist in vielen sozialen Berufen aktuell. Symptome zeigen sich, wenn jemand über längere Zeit Konflikte nicht zu lösen vermag. Menschen mit inneren Konflikten wirken unzufrieden, sie verbreiten eine negative Atmosphäre, indem sie sich über die Arbeit und über andere beklagen. Sie sind nervös, ängstlich und oft abwesend. Es ist kein Mitdenken mehr möglich, oft trifft man auf Widerstand.

Wichtig ist, die Symptome möglichst frühzeitig zu erkennen, damit Lösungsstrategien angestrebt werden können.

Die Betroffenen müssen sich jedoch mit ihren inneren Konflikten auseinandersetzen, sich Klarheit darüber verschaffen, inwieweit sie mitverantwortlich sind und bereit sein, die Konfliktbewältigung anzugehen (Knecht & Pifko 2006).

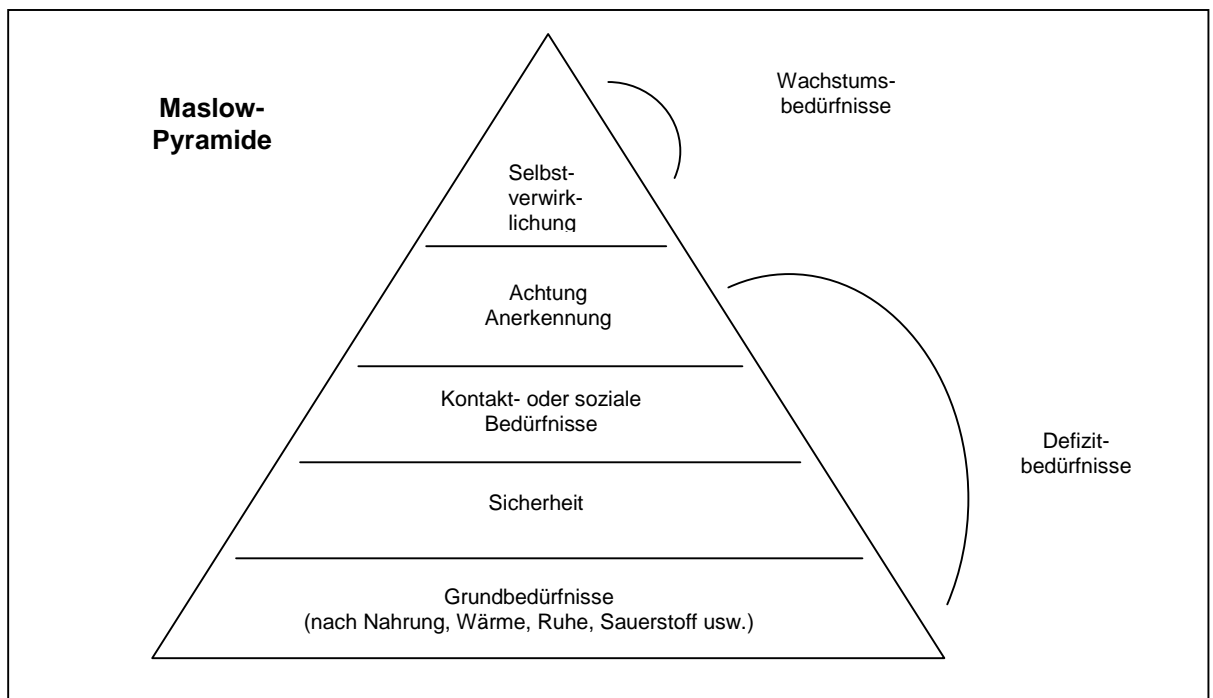
Ist die Zufriedenheit hoch, sinkt auch die Gefahr einer Burnout-Erkrankung.

4. Modelle

4.1. Maslow Theorie

A. H. Maslow hat in seinen psychotherapeutischen Behandlungen die Bedürfnisse seiner Patienten untersucht und aufgrund seiner Erkenntnisse die Bedürfnispyramide entwickelt. Sie beruht nicht speziell auf den beruflichen Bedürfnissen, sondern bezieht sich ganz allgemein auf die menschlichen Anliegen.

Können diese Bedürfnisse - abgesehen vom Wachstumsbedürfnis - nicht befriedigt werden, kann dies zu seelischen Störungen führen. Wird ein Mitmensch auf einer der Bedürfnisstufen frustriert, ist nur noch diese Stufe wichtig und die anderen Stufen treten in den Hintergrund.



Die Maslow-Pyramide zeigt die unterschiedlichen Ausprägungen der Bedürfnisse. Dabei kommt den Grundbedürfnissen das Grösste Gewicht zu. Die Pyramide nimmt nach oben ab, so dass die einzelnen Faktoren von unten nach oben weniger ausgeprägt sind.

Es ist wichtig, dass die jeweils vorhergehende Stufe befriedigt ist, erst dann kann die nächst höhere angestrebt werden.

Die folgenden vier Bedürfnisstufen sind Defizitbedürfnisse und werden durch höchst mögliche Anstrengung angestrebt.

Zu den **physiologischen oder Grundbedürfnissen**, welche den grössten Teil der Pyramide ausmachen, gehören Nahrung, Flüssigkeit, Sauerstoff, Wärme. Ruhe usw. Aber auch die sexuelle Betätigung und die Aktivität werden hier dazu gezählt.

Das **Sicherheitsbedürfnis** zeichnet sich durch Schutz, Geborgenheit, Gesetze, Ordnung, Grenzen und Angstfreiheit aus. Ein Arbeitnehmer ist besorgt um einen gesicherten Arbeitsplatz, um ein gesichertes Einkommen und um den Schutz vor Arbeitslosigkeit. Je nach Erziehung und Erfahrung (wirtschaftliche Krisen, Kriege usw.) ist ein Arbeitnehmer bemüht finanzielle Einsparungen zu machen.

Die **Kontakt- oder sozialen Bedürfnisse** sind wichtig und beinhalten den Wunsch nach Zuneigung, Geborgenheit, Akzeptiertwerden, nach gefühlsbetonten Kontakten mit anderen Mitmenschen, nach sozialer Nähe, Zugehörigkeit und Eingliederung.

Die Bedürfnisse nach **Achtung und Anerkennung** sind zu unterscheiden.

Die Selbstachtung entsteht durch das eigene Handeln, die Kraft etwas zu bewältigen und durch den Erfolg, eine Aufgabe zu bewältigen. Der Wunsch nach Entscheidungsspielraum und Unabhängigkeit steigert sich.

Anerkennung durch andere Menschen wünscht sich jeder. Der Drang nach Prestige, Status, Bedeutung und Herrschaft ist ein Bedürfnis, das sich in der Arbeitswelt weiterentwickelt und dazu führt, dass einflussreiche Stellungen angestrebt werden, damit man bei Entscheidungen mitreden kann.

Die oberste Bedürfnisstufe kann durch die eigene Anstrengung gesteigert werden.

Selbstverwirklichung wird angestrebt um das zu erreichen, was man werden kann und will. Das Bedürfnis sein Wissen zu erweitern und sich persönlich weiterzuentwickeln gehört hier dazu.

Eine Organisation kann sich durch unterschiedliche Massnahmen für die Mitarbeiter einsetzen, damit die genannten Bedürfnisbefriedigungen unterstützt werden.

Mit geregelten Arbeitszeiten, Pausen, Möglichkeiten der Verpflegung und der Einrichtung nach ergonomischen Überlegungen können die **Grundbedürfnisse** befriedigt werden.

Das **Sicherheitsbedürfnis** wird durch transparente Information, geregeltes Einkommen, Sicherheit vor Gefahren und Ordnung und Struktur gewährleistet.

Organisationen sichern durch Mitarbeitergespräche, Teamentwicklung und die Kommunikation, bei welcher auch Gefühle geäussert werden können, das **Kontaktbedürfnis**.

Achtung der Mitarbeiter wird erreicht durch das Ermöglichen von Erfolgserlebnissen, Mitspracherecht, Stärkung des Selbstwertgefühls und die Anerkennung von besonderen Leistungen. Damit ein Mitarbeiter in seiner Selbstverwirklichung gestärkt werden kann, ermöglicht ihm eine Organisation das Einbringen von individuellen Fähigkeiten und Kenntnissen. Es gibt zudem

Weiterbildungsangebote und es werden Arbeitsmodelle eingesetzt, welche einen Handlungsspielraum zulassen (Knecht & Pifko 2006, S. 114-118).

4.2. Herzberg Theorie

Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1959) hat als Motivationstheorie das Interesse geweckt. Er wollte herausfinden, welches die Gründe für die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit sind. Er fand heraus, dass zur Zufriedenheit nicht die gleichen Faktoren beitragen wie zur Unzufriedenheit. Positive Faktoren wirkten sich länger auf die Zufriedenheit aus, während die negativen kaum oder keine Wirkung auf die Leistungen zeigten.

Es sind also unterschiedliche Anreize, die zur Zufriedenheit bzw. zur Unzufriedenheit beitragen. Es entstand die Zwei-Faktoren Theorie: Herzberg definierte einerseits die „Motivatoren“ und andererseits die „Hygienefaktoren“.

Die Motivatoren waren meistens die genannten Gründe für die Zufriedenheit.

Die Hygienefaktoren waren grösstenteils die Gründe für die Unzufriedenheit.

	Motivatoren	Hygienefaktoren
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> ❖ eigene Leistung ❖ Anerkennung der Leistung ❖ Arbeit selbst ❖ Verantwortung ❖ Aufstieg ❖ Möglichkeit der Weiterentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Führungsstil ❖ Unternehmungspolitik und –verwaltung ❖ Beziehung zu Gleichgestellten, Kollegen ❖ Beziehung zu Untergebenen oder Vorgesetzten ❖ Äussere Arbeitsbedingungen ❖ Arbeitsplatzsicherheit ❖ Entlohnung ❖ Prestige und Status ❖ Berufsbezogene Lebensumstände
	Intrinsische Anreize	Extrinsische Anreize
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Körperlich tätig sein, mit den eigenen Händen etwas tun ❖ Im Team arbeiten, gemeinsam ein Ziel erreichen ❖ das eigene Wissen einbringen und sein Können umsetzen, Erfolg haben 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ sicheres Einkommen, ein angemessenes Leben führen ❖ die Arbeitsplatzsicherheit zu erhalten ❖ den Kontakt mit den anderen Mitarbeitern pflegen, Anerkennung bekommen, Prestige

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ mitreden und mitentscheiden können ❖ Selbstverwirklichung 	geniessen
--	--	-----------

Die Motivatoren und die Hygienefaktoren werden von unterschiedlichen Anreizen beeinflusst, den intrinsischen und den extrinsischen Anreizen (siehe Tabelle).

Die intrinsischen Anreize beziehen sich auf die eigene Person, während sich die extrinsischen eher an den Rahmenbedingungen des Unternehmens orientieren (Knecht und Pifko 2006, S. 121-124).

4.3. Modell nach Bruggemann

Die Theorie von Agnes Bruggemann (1975) ist ein veraltetes Modell, das jedoch sehr einfach und überschaubar ist. Deshalb wird es hier kurz erläutert.

Wie anfangs schon erwähnt, haben Studien bewiesen, dass die allgemeine Arbeitszufriedenheit sehr hoch ist. Daraus kann aber nicht geschlossen werden, dass die Arbeitssituation folglich für die Mitarbeiter befriedigend ist. Es muss bei der Interpretation von Arbeitszufriedenheit nachgeforscht werden, wie die Ergebnisse entstanden sind. Zufriedenheit kann auch durch die Senkung der eigenen Ansprüche oder durch Wahrnehmungsverzerrung entstehen (Fischer 2006, S. 112-113).

Bruggemann nannte sechs verschiedene Arbeitszufriedenheitsformen, welche aus den folgenden drei Prozessbereichen entstehen können:

- ❖ Befriedigung bzw. Nicht-Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen zu einem gegebenen Zeitpunkt.
- ❖ Erhöhung, Aufrechterhaltung oder Senkung des Anspruchsniveaus als Folge von Befriedigung oder Nicht-Befriedigung
- ❖ Problemlösung, Problemfixierung, Problemverdrängung im Falle der Nicht-Befriedigung.

(Bruggemann 1975, S. 132)

Um die Arbeitszufriedenheit zu erforschen wurde ein Soll-Ist-Vergleich gemacht. Dabei verglichen die Befragten die aktuelle Arbeitssituation mit ihren persönlichen Erwartungen und Bedürfnissen. Wenn der Vergleich positiv ausfällt, spricht Bruggemann von einer **stabilisierenden Zufriedenheit**, fällt der Vergleich negativ aus, wird dies als **diffuse Unzufriedenheit** bezeichnet.

Weitere Formen der Arbeitszufriedenheit ergeben sich durch den Einbezug des Anspruchsniveaus. Ist der Soll-Ist-Vergleich positiv ausgefallen und das Anspruchsniveau bleibt gleich, so bezeichnet man dies als **stabilisierte Arbeitszufriedenheit**. Wird das Anspruchsniveau erhöht, spricht man von **progressiver Arbeitszufriedenheit**, wird es gesenkt, redet man von **resignativer Arbeitszufriedenheit**.

Als **Pseudo Arbeitszufriedenheit** wird ein Zustand bezeichnet, in welchem ein Arbeitnehmer eine diffuse Arbeitsunzufriedenheit zeigt, das Anspruchsniveau jedoch gleich bleibt und die Sinneswahrnehmung getäuscht wird.

Bei einer Arbeitsunzufriedenheit in welcher das Anspruchsniveau gesenkt wird und nichts unternommen wird, um eine Verbesserung zu erlangen, spricht man von **fixierter Arbeitsunzufriedenheit**. Zuletzt gibt es noch die Arbeitsunzufriedenheit, bei welcher Problemlösungen angestrebt werden, diese wird als **konstruktive Arbeitsunzufriedenheit** bezeichnet.

Einen klareren Überblick über die sechs Formen der Arbeitszufriedenheit, ergibt folgende Tabelle.

Arbeitszufriedenheit = AZ Arbeitsunzufriedenheit = AUZ

	Beschreibung	Soll-Ist-Vergleich	Anspruchsniveau
Progressive AZ	Die Bedürfnisse werden befriedigt, die Person erwartet weitere Ziele zu erreichen	positiv	Wird erhöht
Stabilisierte AZ	Die Person konzentriert sich auf andere Bedürfnisse als die der beruflichen Lebensbereiche	positiv	Bleibt gleich
Resignierte AZ	Kann auch als Form der Unzufriedenheit bezeichnet werden. Die Person erwartet nichts und hat keine Ansprüche. → kann zu Frustration führen	negativ	Wird gesenkt
Konstruktive AUZ	Die Bedürfnisse werden nicht befriedigt. Die Person versucht die Situation zu verbessern.	negativ	Wird erhöht
Fixierte AUZ	Die Person gibt auf, es gibt keine Lösungsversuche, sie bleibt „in ihren eigenen Problemen stecken“	negativ	Bleibt gleich
Pseudo AZ	Die fixierte AUZ kann Ausgangspunkt sein für diese Form von AZ. Das Anspruchsniveau kann aus persönlichen Gründen nicht gesenkt werden. Es entsteht eine Verzerrung der Wahrnehmung.	negativ	Bleibt gleich

(Bruggemann 1975, S. 132-137)

4.3.1. Kritik

Das 30-jährige Modell von Bruggemann hat viel Fragen aufgeworfen, die zu weiteren Forschungen führten. Einen grossen Vorteil sehen viele Forscher darin, dass der Aspekt des Anspruchsniveaus berücksichtigt wird. Jedoch wird der Begriff „Anspruchsniveau“ zu wenig erklärt. Weiter bemängeln die Forscher die Vernachlässigung des Konstrukts Kontrollüberzeugung. Der Prozess, der zu den verschiedenen Typen von Arbeitszufriedenheit führt, kann objektiv und/oder subjektiv kontrolliert werden.

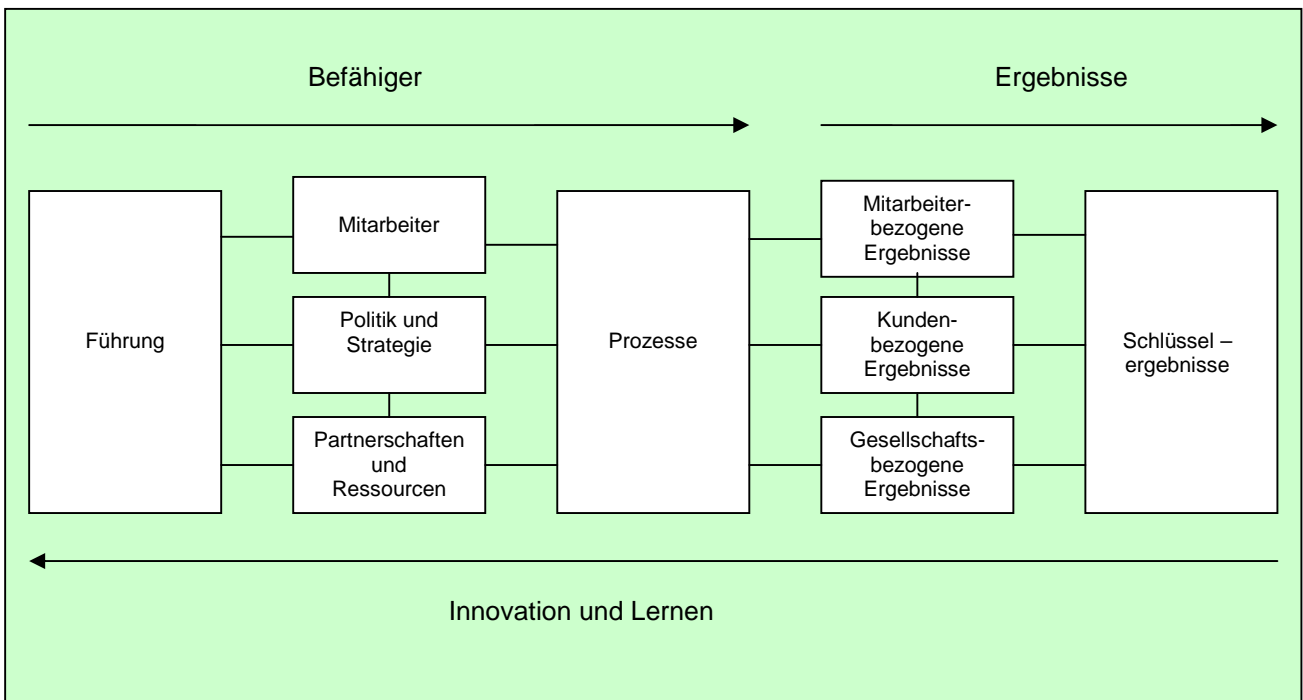
Zwei verwandte Konzepte mit dem Konstrukt „Kontrolle“ können für die Weiterentwicklung des Modells wichtig sein, da die Bezüge zu anderen relevanten Konzepten im Bruggemann-Modell weitgehend fehlen. Diese wären jedoch wichtig für die Erklärung des individuellen Erlebens und Handelns in Arbeits- und Berufskontexten.

Das Flow-Erleben (Glückserlebnisse) und der Sense of Coherence (Kohärenzgefühl) wurden von Csikszentmihalyi (2004) sowie von Schallberger und Pfister (2001) erforscht. Die Autoren haben herausgefunden, dass solche guten Gefühle intensiver und in der Arbeit häufiger zu beobachten sind als in anderen vergleichbaren Situationen (Fischer 2006, S. 116-117).

4.4. EFQM-Modell

EFQM bedeutet European Foundation for Quality Management und wurde 1988 von vierzehn führenden europäischen Unternehmen als gemeinnützige Organisation auf Mitgliederbasis gegründet. Diese Organisation entwickelte ein Modell, das zur Überprüfung der Qualität eines Unternehmens dienen sollte. Es wurde eingeführt, damit eine Organisation im Wettbewerb mit anderen Firmen bestehen und aufgrund der Untersuchungsergebnisse ständige Verbesserungen anstreben kann. In der Schweiz gibt es entsprechend dem europäischen Modell das Prix ESPRIX, das ein vereinfachtes Modell des EFQM-Modells darstellt.

Das EFQM-Modell besteht aus neun Kriterien, die sich in Befähiger- und in Ergebnisfaktoren gliedern (s. Abbildung). Die Befähiger-Kriterien sind diejenigen, welche das Vorgehen der Organisation behandeln. Die Ergebnis-Kriterien erläutern die erreichten Ziele einer Organisation. Das Modell ist für jede Organisation anwendbar (Deutsches EFQM Center 1999-2003).



(Deutsches EFQM Center 1999-2003)

Die neun Kriterien in der Übersicht:

1. Führung 10%

„Unsere Führung lebt Qualitätsbewusstsein vor.“

2. Politik und Strategie 8%

„bei uns ist allen klar, was wir auch bezüglich Qualität anstreben und wie wir es erreichen wollen. Im Zentrum stehen dabei die Kunden.“

3. Mitarbeiter /innen 9%

„Bei uns werden Mitarbeiter/innen gefördert, zu Selbständigkeit ermächtigt und ihre Leistungen werden geschätzt und honoriert, auch konkret in der Qualitätsentwicklung.“

4. Partnerschaft und Ressourcen 9%

„Wir verfügen über die nötigen Ressourcen um unsere Aufgaben gut zu erfüllen und wir suchen und pflegen Partnerschaften.“

5. Prozesse 14%

„Bei uns sind die Abläufe schlank und die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind klar.“

6. Ergebnisse bei Kunden 20%

„Wir wissen, was Kunden von uns erwarten (auch in Zukunft) und wie sie unsere Dienstleistungen und unsere Organisation erleben und wahrnehmen.“

7. Ergebnisse bei Mitarbeiter/innen 9%

„Mitarbeiter/innen sind bei uns motiviert und zufrieden und sie erbringen gute Leistungen.“

8. Ergebnisse in der Öffentlichkeit 6%

„Wir sind in der Öffentlichkeit bekannt und haben einen guten Ruf. Wir engagieren uns für das öffentliche Wohl.“

9. Geschäftsergebnisse 15%

„Unsere Geschäftsergebnisse sind positiv. Wir sind erfolgreich.“
(Spiess; Internet: „Schul-Excellence“ nach EFQM, S. 2)

Die drei Grundelemente für Qualität sind:

- Produkt, Dienstleistung
- Produzent
- Kunden, Abnehmer

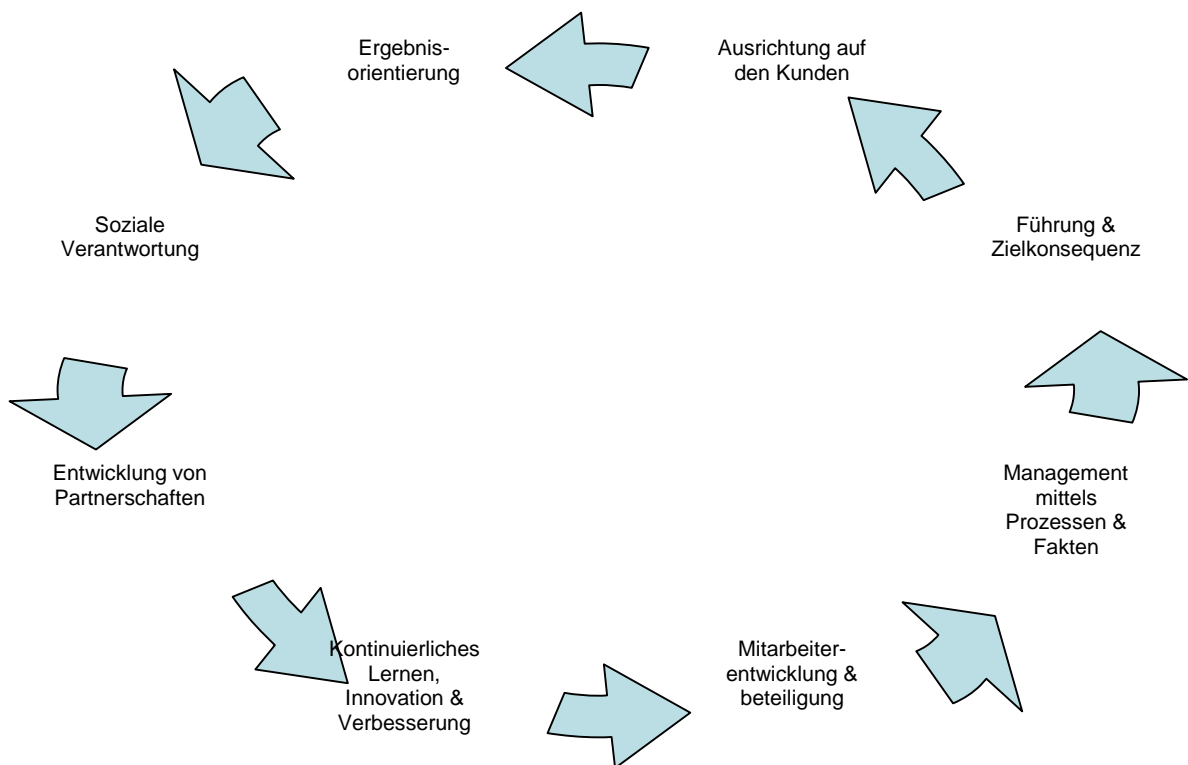
Die Anwendung des Modells ergibt folgenden Nutzen für eine Organisation.

- Ganzheitliches Messen der Leistungen und zukünftigen Verbesserungen
- Sich vergleichen mit anderen Organisationen und beste Formen übernehmen und umsetzen
- Ein gemeinsames Verständnis von Qualität entwickeln und schaffen einer Vision
- Kundenbedürfnisse in den Vordergrund setzen und Lösungen entwickeln
- Ein Modell verwenden, das international anerkannt ist

Es gibt zwei Versionen, die Variante „light“ und die „tiefschürfende“ Analyse.

Die erste Version orientiert sich am vereinfachten Schweizermodell „ESPRIX“ und wird als Einstieg in den Qualitätsprozess bevorzugt. Die zweite Version empfiehlt sich erst, wenn eine Organisation eine gewisse Reife in der Qualitätsentwicklung erreicht hat.

Acht Grundkonzepte der Excellence werden nun aufgeführt. Das Konzept der Mitarbeiterentwicklung & -beteiligung wird im Zusammenhang mit dem Thema ausführlicher beschrieben.



Grundkonzept	Das zeichnet eine exzellente Organisation aus.
Erlebnisorientiert	Die Ziele begeistern alle Interessengruppen der Organisation. Die Organisation ist dem sich ständig verändernden Umfeld gewachsen, sieht die Bedürfnisse der Interessengruppen voraus, kann darauf reagieren und ist flexibel.
Ausrichtung auf den Kunden	Sie schafft nachhaltigen Kundennutzen. Sie schafft eine exzellente Beziehung zu ihren Kunden und sieht diese als die letztendlichen Entscheider über ihr Produkt- und Serviceangebot.
Führung und Zielkonsequenz	Die Führung hat Visionen, begeistert ihre Mitarbeiter und hat eine konsequente Zielführung. Sie zeigt Anerkennung, Beharrlichkeit und Zielkonsequenz. Sie kann sich dem sich verändernden Umfeld anpassen und die Mitarbeiter

	neu orientieren.
Management mittels Prozessen und Fakten	Umsetzungen werden nach einem strukturierten Netzwerk von Prozessen sichergestellt. Entscheidungen werden mit faktenbasierten Tatsachen festgelegt.
Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung	Die Organisation weiss um die Wichtigkeit der benötigten Kompetenzen um im Wettbewerb mit anderen Organisationen mithalten zu können. Sie schöpft und profitiert aus den Kompetenzen, den Ressourcen und dem Wissen der Mitarbeiter und unterstützt diese in ihrer persönlichen Weiterentwicklung. Sie begegnet Mitarbeitern mit Wertschätzung und einer positiven Grundhaltung. Jeder Mitarbeiter kann sein Potenzial einbringen und ausschöpfen. Durch angemessene Belohnung, Anerkennung und Absicherung aber auch durch Unterstützung der Eigeninitiative der Mitarbeiter, werden diese motiviert, weiterhin für die Organisation tätig zu sein und ihr umfangreiches Potenzial weiter auszuschöpfen. Wenn gemeinsame Werte geschaffen werden und eine Vertrauenskultur entsteht, können Verbesserungsideen angestrebt und anschliessend umgesetzt werden.
Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung	Die Organisation lernt ständig, nimmt Wissen von ihren Mitarbeitern auf und gibt es weiter. Durch rigoroses Vergleichen - intern wie auch extern - steigert sie ihre Kompetenzen. Mitarbeiter werden dazu angehalten ihr Wissen stetig zu verbessern. Die Mitarbeiter suchen nach innovativen Verbesserungsmöglichkeiten.
Entwicklung von Partnerschaften	Die Organisation weiss um den gegenseitigen Nutzen von Partnerschaften. Durch die ständig wachsenden Anforderungen sind die Organisationen gezwungen sich mit anderen auszutauschen und diese mit Erfahrungen, Ressourcen und Wissen zu unterstützen. Die Beziehung beruht auf Offenheit, Respekt und Vertrauen.
Soziale Verantwortung	Die Organisation ist sich ihrer Verantwortung für die Gemeinschaft bewusst und minimiert so weit wie möglich Faktoren, die sich negativ auswirken könnten. Sie macht ihr Handeln gegenüber ihren Interessengruppen transparent und begründet es.

Verschiedenste Organisationen (Unternehmen, Gesundheitsorganisationen, Polizei, Vorsorgeeinrichtungen und auch Schulen) arbeiten nach diesem Modell.

Es dient als einheitliche Management-Sprache und sichert die Vergleichbarkeit durch gleiche Werkzeuge.

Um mit diesem Modell arbeiten zu können, muss die Organisation die Konzepte akzeptieren und verstehen.

5. Forschungsvorgang

Um ein möglichst allgemeines Bild über die Arbeitszufriedenheit der Heilpädagogen an Sonderschulen zu erhalten, ist ein qualitatives halbstrukturiertes Interview vorgesehen. Im Sinne einer Triangulation werden in mehreren Fallstudien Interviews geführt.

5.1. Qualitative Forschung

Für die Erforschung dient der qualitative Weg. Die Befragten werden so mit ihren individuellen Charakteristiken wahrgenommen und es wird auf ihre persönlichen Bedürfnisse eingegangen. Mit halbstrukturierter Befragung nähert sich der Forscher dem Individuum. Die Antworten sind offen und müssen nicht auf vorgegebene Kategorien (Kreuzchensystem) beschränkt werden (Mayring 2002).

5.2. Einzelfallanalyse

Um das Individuum, in diesem Fall die Heilpädagogen, in ihrem ganz persönlichen Umfeld wahrzunehmen und um ihre Zufriedenheit zu erforschen, werden Einzelfallanalysen in unterschiedlichen Sonderschulen durchgeführt.

Um relevante Einflussfaktoren und Zusammenhänge zu ergründen, sind die Einzelfallstudien eine wichtige Hilfe.

Es wurden insgesamt sieben Interviews gemacht; jedes an einer Sonderschule, in der Heilpädagogen tätig sind. An vier Interviews nahm jeweils eine Gruppe von 2 bis ca. 30 Heilpädagogen jeden Alters teil. Drei Interviews konnten nur als Einzelbefragung durchgeführt werden.

Es ist wichtig, dass man sich bei der Einzelfallanalyse an einen groben Ablaufplan hält. Folgende Planung soll für die Durchführung der Interviews verwendet werden:

Ablauf	So wird es umgesetzt
Formulierung der Fragestellung: Warum werden diese Daten erhoben?	Das Ziel einen Fragebogen zur Bestimmung der Arbeitszufriedenheit zu erfassen, benötigt Informationen aus der Praxis. Diese Informationen werden als Daten in Interviews erhoben.
Falldefinition: Welche Fälle sind bedeutend, wen will ich befragen?	Es werden nur Heilpädagogen und Heilpädagoginnen jeden Alters aus Sonderschulen befragt.
Methoden bestimmen; Material sammeln	Anhand von Fachliteratur und Informationsbroschüren wurde der theoretische Teil bearbeitet. Ein halbstrukturierter Interviewleitfaden (s. Anhang) wurde entsprechend der Fragestellung entwickelt.
Material für die Erhebung festlegen (Tonband,	Das Interview soll auf Tonträger aufgezeichnet

Video, etc.)	und nachher transkribiert werden. Dies ermöglicht eine anschliessende Fallzusammenfassung, in der die wichtigsten Inhaltsangaben festgehalten werden.
Nach der Erhebung bewähren sich Fallzusammenfassungen (wichtige Eckpunkte festhalten und darstellen) und Fallstrukturierungen (Material gliedern und in vorher festgelegte Kategorien einordnen).	In einer Inhaltsanalyse werden die Daten ausgewertet. Es wurden zuvor Kategorien gebildet, in welche die Informationen anschliessend eingeordnet werden sollen.
Einzelne Fälle werden miteinander verglichen	Die sieben Datenerhebungen aus den Interviews werden miteinander verglichen.

(Mayring 2002)

5.3. Forschungsmethode / Leitfadeninterview

Als Methode dient ein problemzentriertes, halbstrukturiertes Leitfadeninterview.

Hier lässt der Interviewer den/die Befragten möglichst offen antworten. Ein vorbereiteter Leitfaden zielt auf das gewählte Problem hin.

Das Problem wurde bereits vorher vom Forscher in einem Literaturstudium angegangen. Daraus erwachsen Fragen, die der Interviewer in den Gesprächsleitfaden einfliessen liess. Die Fragen sollten so sein, dass sie offene Antworten zulassen.

Die entscheidenden Vorteile des offenen Antwortens auf Fragen liegen darin,

- dass der Forscher überprüfen kann, ob der Betroffene ihn richtig verstanden hat
- dass die Interviewten ihre ganz persönliche Meinung darlegen können
- dass die Betroffenen selber eine Sicht für Zusammenhänge entwickeln können

Der Leitfaden besteht aus drei Teilen:

1. Sondierungsfragen: Das sind die Einstiegsfragen zu einem Thema
2. Leitfadenfragen: Wesentliche Fragestellungen zum Thema
3. Fragen, die nicht im Leitfaden enthalten sind; der Interviewer formuliert spontan Fragen, die wichtig sind für das Thema (Mayring 2002).

Zu viele Fragen in einem Leitfaden führen zu unbewältigbarer Fülle von Datenmaterial. Ein Leitfaden soll also möglichst kurz und mit den wichtigsten Fragestellungen erstellt werden, damit eine seriöse Auswertung mit angemessenem Zeitaufwand möglich ist. Dabei ist es unumgänglich sich immer an der Hauptfragestellung zu orientieren (Mayer 2009).

Der Leitfaden, der für das Interview verwendet wird, kann im Anhang nachgesehen werden.

Das Interview dient nicht nur zur Datengewinnung, sondern ist immer auch eine Lernsituation für die Befragten. So wird der Interviewte konkret dazu veranlasst über ein Thema nachzudenken. Wenn es dann mehrere Interviewte gibt, kann eine Diskussion mit verschiedenen Meinungen stattfinden. Die verschiedenen Sichtweisen werden reflektiert, verändert und teilweise auch angepasst. Dies kann möglicherweise zu Verzerrungen führen (Altrichter & Posch 2007).

Durch ein zusätzliches Verfahren, die so genannte **Strukturlegetechnik**, wird eine weitere Methode hinzugezogen, dadurch wird eine Triangulation ermöglicht.

Bei der Strukturlegetechnik sollen die Befragten wichtige Schlagwörter, die bereits erwähnt wurden oder auch neue auf Kärtchen notieren. Drei Begriffe hat der Interviewer bereits aufgrund der Theorie vorbereitet: „Lohn“, „Identifikation“, „Handlungsspielraum“.

Anschliessend sollen alle Kärtchen so geordnet werden, dass eine Rangordnung der einzelnen Begriffe entsteht.

5.4. Qualitative Inhaltsanalyse

Um die Daten aus einem Interview auszuwerten, wurde eine qualitative Inhaltsanalyse gemacht. Die Stärke dieser Analyse besteht in dem streng methodischen und schrittweisen Bearbeiten der Informationen. Im Zentrum steht ein Kategoriensystem, mit Hilfe dessen wichtige Aspekte aus dem Material herausgefiltert werden. Es gibt drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse.

- Bei der **Zusammenfassung** wird das Material reduziert, wobei die wichtigsten Inhalte bestehen bleiben; dadurch wird eine übersichtliche Informationsfülle geschaffen.
- Das Ziel der **Explikation** ist es, einzelne unklare Textstellen durch zusätzliches Material zu erweitern. So wird das Verständnis dieser Stellen klarer.
- Bei der **Strukturierung** wird durch vorher festgelegte Ordnungskriterien angestrebt, wichtige Informationen herauszufiltern.

In der vorliegenden Arbeit wurde zuerst eine Zusammenfassung gemacht, die die wichtigsten Aussagen enthielt und anschliessend ein deduktives Kategoriensystem gebildet. Die induktive Kategorienbildung lässt sich nach der Zusammenfassung entwickeln. Ihr wird eine grosse Bedeutung zugeschrieben, weil sie sehr naturalistisch und gegenstandsnahe ist. Die Möglichkeit einer Verzerrung des Forschungsgegenstandes wird daher stark minimiert.

Es müssen jedoch vorab durch ein Selektionsverfahren Kriterien definiert werden, die aus der Theorie, also auf dem deduktiven Weg, bestimmt werden. So wird Unwichtiges und vom Thema abweichendes ausgeschlossen.

Nun werden die Textstellen aus der Zusammenfassung den Selektionskriterien zugeordnet und induktive Kategorien gebildet. Wenn mehrere Textstellen zum gleichen Selektionskriterium passen, werden sie entweder der gleichen Kategorie zugeordnet oder es wird eine Unterkategorie gebildet. Es muss ständig überprüft werden, ob die Kategorien und Unterkategorien zum Ziel der Fragestellung führen. Ansonsten muss neu begonnen werden (Mayring 2008).

Die Textstellen und die Kategorien werden in einer Tabelle festgehalten, so entsteht eine übersichtliche Darstellung der Kategorienbildung.

Abbildung 1 zeigt auszugsweise wie Interviewergebnisse in die Kategorien eingeordnet wurden:

Abbildung 1

Fall	Seite	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisation	Kategorien A-E
A		8-10	1	interdisziplinär stimmt, in Bemühungen unterstützt von anderen Fachbereichen	interdisziplinäre Zusammenarbeit	K 1: Zusammenarbeit - Interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Therapeuten, Klassenassistenz - Zusammenarbeit mit Eltern - Zusammenarbeit mit Schüler - Zusammenarbeit mit Kollegen
A		12	2	Eltern verstehen, was ich will	Unterstützung der Eltern	
A		16-17	3	Förderbereich für das Kind finden	Förderbereich finden	
A		21-26	4	Stimmung, Austausch, getragen werden	kollegialer Umgang	
A		29-31	5	mehr Stunden arbeiten als angestellt	zu viel Arbeit	
A		29-31	6	Ausgleich haben, genug Schlaf	Ausgleich im Privaten	
A		33	7	Beziehung zu jedem Schüler	Beziehung Heilpädagoge-Schüler	
A		34-35	8	schaffen Beziehung zu Schüler aufbauen	Beziehung Heilpädagoge-Schüler	
A		54-56	9	viele Gespräche zwischen Eltern und Heilpädagogen, Bemühungen Kind zu unterstützen	Zusammenarbeit mit Eltern	
A		59	10	Klassenassistenten im Schulzimmer	Unterstützung durch Klassenassistenten	
A		64-66	11	andere Ebene mit Klassenassistenz Austausch mit ihr und Blickkontakt	Unterstützung durch Klassenassistenten	K 2: Anspruchsniveau - Herausforderung - zu hohe Ansprüche: - Angst Ressourcen reichen nicht aus - Gefahr: zu grosse Ansprüche an sich stellen - eigene Forderungen erfüllen - Förderbereich für ein Kind finden - ansprechende Tätigkeit
A		69-70	12	auch sonst gut verstehen, nicht nur auf professioneller Ebene	Interaktion zwischen den Heilpädagogen untereinander	

Nach der Kategorienbildung können für die Datenauswertung drei Wege eingeschlagen werden:

- In Bezug auf die Fragestellung kann das Material interpretiert werden.
- Es werden induktive oder deduktive Hauptkategorien gebildet.
- Mit quantitativem Verfahren können Häufigkeiten der Kategorien festgelegt werden.

(Mayring 2008)

Für die vorliegende Arbeit wird anhand der Kategorien der Interview-Antworten und der Strukturlegetechnik-Ergebnisse eine Häufigkeitsskala erhoben.

Anschliessend werden die Ergebnisse interpretiert. Möglicherweise muss zusätzliches Material herangetragen werden, damit die Daten erläutert und verständlich gemacht werden können (Mayring 2008).

5.5. Gütekriterien

In dieser Arbeit wird durch verschiedene Gütekriterien nach Mayring (2002) die Qualität der Forschungsergebnisse gemessen.

Triangulation

Mit der Durchführung von mehreren Interviews wird die Triangulation gewährleistet. Es werden mehrere schulische Heilpädagogen und Heilpädagoginnen befragt. Da sie alle im Bereich Sonderschule tätig sind, können die Ergebnisse nach der Auswertung miteinander verglichen werden.

Verfahrensdokumentation

Das Verfahren muss genau dokumentiert werden, damit die Arbeit als wissenschaftlich bezeichnet werden kann und der Forschungsprozess für andere nachvollziehbar ist.

Die Erläuterung des Vorverständnisses, die Zusammenstellung des Analyseinstrumentariums und die Durchführung und Auswertung der Datenerhebung sind entscheidende Aspekte, die genau beschrieben werden müssen.

Argumentative Interpretation

Vor allem in der Sozialforschung sind Interpretationen immer wieder ein zentraler Faktor. Sie lassen sich nicht beweisen, deshalb müssen sie durch die Theorie argumentiert werden. Negativfälle sollen durch Widerlegung argumentiert werden.

Regelgeleitetheit

Obwohl der halbstrukturierte Interviewleitfaden möglichst offen gestaltet wird, müssen vorgegebene Regeln eingehalten werden, damit die Qualität gewährleistet ist.

Nähe zum Gegenstand

Durch Interviews mit Betroffenen wird nahe an deren Berufsumfeld geforscht. Die Interviews finden in deren Schulen statt. Durch die Nähe können die direkten Bedürfnisse von Heilpädagogen an Sonderschulen ergründet werden.

6. Interviews

6.1. Vorbereitung

Mit einem Brief wurden mehrere Sonderschulen des Kantons Aargau angefragt, ob es möglich wäre, bei den bei ihnen tätigen Heilpädagogen ein Gruppen-Interview zum Thema „Arbeitszufriedenheit bei Heilpädagogen“ durchzuführen. Leider gab es nur wenige positive Rückmeldungen. Mit vier Gruppen und drei Einzelpersonen aus verschiedenen Institutionen konnte in der folgenden Zeit ein Interview gemacht werden. Ein solches Interview dauerte von einer halben bis zu einer dreiviertel Stunde und fand in einem Raum in der betreffenden Institution statt.

Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschliessend transkribiert.

Vor den Interviews wurde der Gesprächsleitfaden (s. Anhang) vorbereitet und ausgedruckt. Aufgrund dieser Fragen wurden die Interviews geführt.

Für die Strukturlegetechnik wurden farbige Kärtchen vorbereitet. Die drei Begriffe aus der Theorie „Lohn“, „Handlungsspielraum“ und „Identifikation“ wurden je auf ein Kärtchen geschrieben. Diktiergerät und Fotoapparat wurden bereitgelegt.

6.2. Durchführung Interview A

Beim ersten Interview wurde eine Gruppe mit sechs Personen befragt. Durch die individuellen Interventionen entstand eine spannende Austauschrunde, bei der offen, unterstützend und ergänzend diskutiert wurde. Anschliessend ans Interview wurde die Strukturlegetechnik durchgeführt; so konnten die wichtigsten Aspekte noch einmal erwähnt und notiert werden. Zudem sollten die Interviewteilnehmenden versuchen, eine Wichtigkeitsrangliste der Schlagwörter zu erstellen. Im Anschluss daran wurde das Ergebnis fotografiert (s. Anhang).

6.2.1. Zusammenfassung Interview A

Vorbemerkung: Diese für die Untersuchung relevanten Aussagen setzte die Autorin in ein korrektes Hochdeutsch, ohne dass der Inhalt verändert wurde.

- ✚ Für mich ist es wichtig, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit stimmt und dass ich merke, dass ich in meinen Bemühungen unterstützt werde von Eltern, Therapeuten und Lehrpersonen.
- ✚ Eine gute Beziehung zu jedem einzelnen Schüler ist eine wichtige Grundvoraussetzung.
- ✚ Ich brauche einen Ausgleich zum Berufsalltag und genug Schlaf.
- ✚ Ich bin zufrieden, wenn ich mit Herausforderungen konfrontiert werde und Lösungen dazu finden kann.
- ✚ Man muss aufpassen, dass man nicht zu hohe Ansprüche an sich stellt.
- ✚ Es gibt zu viel Büroarbeit und zu viel Administratives zu bewältigen.
- ✚ Wenn wir etwas verändern könnten, würden wir uns kleinere Klassen und grössere Schulzimmer wünschen.
- ✚ Ein guter Vorgesetzter ist wichtig für das Klima im Schulhaus.
- ✚ Dass wir Einschränkungen haben im Mitbestimmungsrecht, kann belastend aber auch entlastend sein.
- ✚ Der Lohn ist nicht so wichtig.

- ✚ Wenn ich nur die Hälfte verdienen würde, dann würde ich nicht so viel arbeiten.
- ✚ Ich arbeite trotz geringem Lohn.

6.2.2. Datenerhebung

Die Daten werden nun transkribiert. Zuerst wird das Gesagte möglichst wortgetreu auf Schweizerdeutsch aufgeschrieben und anschliessend ins Hochdeutsche übersetzt.

Eine Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen erleichtert die anschliessende Kategorienbildung. Bei der Zusammenfassung wird darauf geachtet, dass nur diejenigen Aspekte bestehen bleiben, die für die Beantwortung der Ausgangsfrage von Bedeutung sind.

6.2.3. Datenauswertung

Die Ergebnisse aus den Interviews wurden in Kategorien zusammengefasst. Daraus sind die folgenden Hauptkategorien entstanden. Die Unterkategorien sind im Anhang nachzulesen.

Kategorie 1: Interaktion

Kategorie 2: Anspruchsniveau

Kategorie 3: Lohn

Kategorie 4: Leitung

Kategorie 5: Rahmenbedingungen

Kategorie 6: Ausgleich

Kategorie 7: Tätigkeitsspielraum

Die Ergebnisse aus der Strukturlegetechnik wurden ebenfalls zu Kategorien zusammengefasst. Eine Wichtigkeitsrangliste konnte nicht ausgewertet werden, da die Probanden sich nicht auf eine Reihenfolge einigen konnten.

Aus der Strukturlegetechnik ergaben sich folgende Kategorien:

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit
- Handlungsspielraum
- Identifikation
- Wertschätzung
- Arbeitsbedingungen
- Schüler
- Hierarchie
- Rahmenbedingungen
- Lohn

6.3. Durchführung Interview B

In dieser Schule haben sich drei Probanden zur Verfügung gestellt. Bevor das Interview anfangen konnte, meldete sich ein Teilnehmer und wollte die Frage geklärt haben, ob es richtig sei, wenn er als Mitglied der Leitung teilnehme. Es wurde entschieden, dass es besser sei, wenn das Interview ohne

diese Person stattfindet, damit die Offenheit der übrigen Teilnehmer gewährleistet sei. Aus diesem Grunde konnte das Interview lediglich mit zwei Fachleuten geführt werden.

6.3.1. Zusammenfassung Interview B

Vorbemerkung: Diese für die Untersuchung relevanten Aussagen setzte die Autorin in ein korrektes Hochdeutsch, ohne dass der Inhalt verändert wurde.

- ✚ Mir ist es wichtig, dass die Leitung ein offenes Ohr hat für unsere Probleme.
- ✚ Seit wir eine neue Leitung bekommen haben, arbeite ich sehr gern hier.
- ✚ Ich finde das Umfeld grossartig.
- ✚ Die Leitung lässt uns viel Spielraum, die Kinder als spannend und interessant anschauen zu dürfen und nicht nur ihre Probleme zu sehen.
- ✚ Ich finde es gut, dass wir Unterstützung bekommen, wenn wir Hilfe benötigen, das ist die Voraussetzung für eine gute Arbeit.
- ✚ Wir sind ein gutes Team, mit einem guten Chef.
- ✚ Es beschäftigt mich, dass einige Lehrpersonen oder Therapeuten keine zusätzlichen Arbeiten übernehmen wollen.
- ✚ Es würde mich belasten, wenn ich im Teamteaching arbeiten müsste, weil ich dann noch mehr Zeit für Gespräche und Besprechungen aufbringen müsste.
- ✚ Man arbeitet gerne, wenn man von Zeit zu Zeit ein „Schulterklopfen“ für seine Arbeit bekommt. Wertschätzung hat auch einen Zusammenhang mit der Identifikation mit der Schule.
- ✚ Es kommt darauf an wie sehr man von der Familie unterstützt wird und wie hoch die Ansprüche an die eigene Perfektion sind.
- ✚ Man kann zu hundert Prozent arbeiten, wenn man richtig strukturiert, eine gewisse Arbeitstechnik hat und psychisch stabil ist.
- ✚ Ich finde es schwierig, allen Kindern wirklich gerecht zu werden.
- ✚ Wir müssen immer häufiger den KJPD einschalten, weil wir Kinder haben, die neben den üblichen Schwierigkeiten vorwiegend Verhaltensauffälligkeiten aufweisen.
- ✚ Die Lösung wäre mehr Personal und mehr Mittel.
- ✚ Die Lehrmittel sind ein wichtiger Punkt.
- ✚ Der Lohn ist auch wichtig.

6.3.2. Datenerhebung

Das Interview wurde auf Tonträger aufgenommen und anschliessend transkribiert. Mit der Strukturlegetechnik wurden die wichtigsten Aspekte noch einmal erwähnt und Schlagwörter notiert. Die Gespräche dabei wurden ebenfalls auf Diktiergerät aufgenommen. Zum Schluss wurden die Schlagwörter nach Wichtigkeit geordnet. Das schriftliche Ergebnis wurde fotografiert.

6.3.3. Datenauswertung

Im zweiten Interview wurde auf Grund der Ergebnisse zusätzlich folgende Kategorie hinzugefügt:

- Identifikation

Es wurden auch Unterkategorien hinzugefügt, die im Anhang nachgelesen werden können. Die Strukturlegetechnik ergab keine weiteren Kategorien. Die Ergebnisse deckten sich mit denjenigen aus dem ersten Interview.

6.4. Durchführung Interview C, D und E

Für die Befragungen waren Gruppeninterviews vorgesehen. Durch ein Missverständnis ergab es sich nun an dieser Schule, dass drei Einzelinterviews geführt wurden und anschliessend während einer Sitzung im ganzen Team ein Gruppeninterview angehängt werden konnte. In Kapitel 6.3. handelt es sich um die drei Einzelinterviews.

6.4.1. Zusammenfassung Interviews C, D, und E

Vorbemerkung: Diese für die Untersuchung relevanten Aussagen setzte die Autorin in ein korrektes Hochdeutsch, ohne dass der Inhalt verändert wurde.

- ✚ Ich finde es wichtig, dass man sich einbringen kann, dass man gehört wird und dass man auch die anderen zuhört und sie respektiert. Respektieren fängt an mit einer klaren Kommunikationsstruktur. Man muss verschiedene Ansätze kennen und diesen auch Rechnung tragen. Dies sollte auch in einer Ausbildung berücksichtigt werden.
- ✚ Es braucht viel mehr Bewegungsmöglichkeiten für die Kinder, viel mehr interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Sozialpädagogen, viele Angebote um handwerklich zu arbeiten.
- ✚ Mir ist es wichtig, immer wieder zu reflektieren, wo ich stehe. Wie gewichte ich Arbeit und Privatleben. Wenn die Arbeit den Privatbereich zu sehr belastet, dann ist es eine Frage der Zeit, bis man „verbrennt“. Man muss den Ausgleich haben.
- ✚ Meine Arbeit ist sehr vielfältig, und das macht mich natürlich zufrieden. Es ist wirklich eine schöne Arbeit.
- ✚ Bewegung ist einfach wichtig und ein Umfeld, in welchem auch Tiere sind.
- ✚ Die Leitung unterstützt uns mit einem sehr grossen Engagement.
- ✚ Hier bin ich sehr zufrieden, weil ich viel Freiraum habe im Umgang mit den Kindern. Ich kann auf die Persönlichkeit jedes einzelnen eingehen. Ich könnte es mir nicht anders vorstellen.
- ✚ Für mich ist es wichtig, wenn ich merke, dass ich selbstwirksam bin. Bei dem was ich eingebe, möchte ich eine Wirkung sehen. Wenn diese positiv ist, bin ich zufrieden.
- ✚ Nicht erfüllbare Forderungen von Eltern machen mich unzufrieden.
- ✚ Das Positive ist für mich, zu merken wie ich vom Kollegium getragen werde. Hier wird man auch akzeptiert, wenn etwas nicht so gut läuft.
- ✚ Was mich auch zufrieden macht ist, wenn ich einem Kind eine Chance geben kann.

6.4.2. Datenerhebung

Die drei Einzelinterviews wurden nun zusammengezogen und zu einer Interviewzusammenfassung (Interview 3) kombiniert. In jedem Einzelinterview konnte eine Strukturlegetechnik durchgeführt werden. Eine Wichtigkeitsrangliste konnte erstellt werden, wobei hier die Darstellung mehrheitlich lieber durch eine Spirale angeordnet wurde als durch eine Rangliste.

6.4.3. Datenauswertung

Neben den Unterkategorien, die im Anhang nachzulesen sind, konnten aus den Ergebnissen der Einzelinterviews folgende Hauptkategorien zusätzlich erhoben werden:

- Kommunikation
- Ausbildung
- Wohlbefinden
- Reflexion

Aus den Ergebnissen der Strukturlegetechnik sind keine weiteren Kategorien hinzugekommen.

6.5. Durchführung Interview F

In einer Sitzung konnte nun mit dem ganzen Team von ungefähr zwanzig Heilpädagogen ein Gruppeninterview gemacht werden. Die Strukturlegetechnik machte hier keinen Sinn, weil die Gruppe zu gross war und eine gemeinsame Gliederung unmöglich machte.

6.5.1. Zusammenfassung Interview F

Vorbemerkung: Diese für die Untersuchung relevanten Aussagen setzte die Autorin in ein korrektes Hochdeutsch, ohne dass der Inhalt verändert wurde.

- ✚ Ich fühle mich wohl, wenn eine gute Stimmung ist im Klassenraum.
- ✚ ... und eine gute Stimmung im Kollegium.
- ✚ Ein wichtiges Instrument ist auch die Konferenz, wie wir sie gerade haben, und dass man sich unter Kollegen gut versteht. Ich lege Wert auf den gegenseitigen Austausch.
- ✚ Man sollte Zeit und Kraft haben, um auch noch anderes zu machen, was nichts mit der Schule zu tun hat.
- ✚ Wichtig für die Zufriedenheit der Lehrer ist auch, dass sich die Kinder in der Schule wohl fühlen.
- ✚ Ich brauche die Möglichkeit, mitgestalten zu können, sowohl in struktureller als auch in räumlicher Hinsicht.
- ✚ Schwierig ist es, wenn die Eltern nicht hinter dem stehen können, was Lehrer machen.
- ✚ Es macht mich unzufrieden, wenn ich das Gefühl habe, ich möchte allen gerecht werden und ich schaffe es nicht, oder wenn ich zu hohe Ansprüche an mich selber habe.
- ✚ Ich hätte gerne, dass alle Eltern, welche Unterstützung nötig haben, eine persönliche Begleitung bekommen. Mehr Therapie für die Eltern und weniger für die Kinder.
- ✚ Mir persönlich ist die Identifikation mit der Institution wichtig, sehr wichtig.
- ✚ Mir ist das auch sehr wichtig, ich finde, es hat einen grossen Einfluss auf das Kollegium, auf die Zusammenarbeit und auf den Umgang mit Eltern und Schülern - eigentlich auf alles.
- ✚ Ich denke Identifikation ist eine wichtige Voraussetzung. Wenn diese nicht erfüllt ist, kann man auch keine gute Arbeit leisten.
- ✚ Unsere Schule ist sicherlich auch ein Ort, an dem man sich persönlich weiterbilden kann. Ich glaube, keiner kann hier arbeiten und stehen bleiben.

6.5.2. Datenerhebung

Das Interview konnte auf Tonträger aufgenommen und anschliessend transkribiert werden.

6.5.3. Datenauswertung

Auf Grund der Ergebnisse dieses Interviews ist die Hauptkategorie „Transparenz“ hinzugekommen. Weitere Unterkategorien können im Anhang nachgelesen werden.

6.6. Durchführung Interview G

Am letzten Interview nahm eine Gruppe von acht Heilpädagoginnen teil. Es fand ein reger Austausch statt. Auch hier wurde während der anschliessenden Strukturlegetechnik klar, dass es nicht möglich ist, die Schlagwörter nach Wichtigkeit zu ordnen. Es kann sein, dass das mit der grossen Anzahl von Interviewpartnern zusammenhängt.

6.6.1. Zusammenfassung Interview G

Vorbemerkung: Diese für die Untersuchung relevanten Aussagen setzte die Autorin in ein korrektes Hochdeutsch, ohne dass der Inhalt verändert wurde.

- ✚ Ein guter Teamgeist ist aus meiner Sicht sehr wichtig. Wenn ich in einem Team arbeiten müsste, das nicht gut läuft, wäre das für mich ein Grund, um eine andere Arbeit zu suchen.
- ✚ Ich empfinde die Wertschätzung wichtig, die Wertschätzung innerhalb von der Schule, aber auch die Wertschätzung, die man spürt, je nachdem wie sich die Eltern verhalten.
- ✚ Auch für die Spezialanlässe, die man macht, hat man nachher die Wertschätzung von den Teamleitern, von den Therapeuten und von den Eltern, die sagen: „Hey wow, das ist nicht selbstverständlich, dass du das auch noch machst.“ Das finde ich schön, wenn das nicht vergessen wird.
- ✚ Ich empfinde die Wertschätzung auch von Seiten der Stiftsleitung. Diese gibt sich grosse Mühe; beispielsweise wird man alle fünf Jahre geehrt.
- ✚ Man merkt auch, dass sie sich bemühen, und sie zeigen auch, dass sie es schätzen, wenn man länger bleibt und nicht nach kurzer Zeit eine andere Stelle sucht.
- ✚ Wertschätzung muss nicht von der Stiftsleitung kommen, ich freue mich, wenn sie mir von einer Kollegin zuteil wird.
- ✚ Wertschätzung hängt absolut nicht mit Materiellem zusammen, sondern Wertschätzung ist ein grosser Teil von dem, was man spürt.
- ✚ Ich fühle mich wohl, wenn ich spüre, dass ich genug Zeit habe für die Schule - also für die Klasse.
- ✚ Damit es mir wirklich wohl ist, brauche ich Transparenz.
- ✚ Ja, ich habe das Gefühl wir sind eine sehr privilegierte Schule.
- ✚ Je nachdem, was für Kinder wir haben, bekommen wir Klassenassistenten.
- ✚ Für mich ist es auch wichtig, dass ich eine gewisse Freiheit habe.

6.6.2. Datenerhebung

Das Interview und die Gespräche während der Strukturlegetechnik wurden auf Tonträger aufgenommen und konnten anschliessend transkribiert werden.

Eine Rangliste der Schlagwörter bei der Strukturlegetechnik konnte jedoch auch hier nicht gefunden werden. Die Probanden meinten, der eine Aspekt bedinge den anderen und wenn einer fehle, falle gerade dieser sehr ins Gewicht.

6.6.3. Datenauswertung

Aus den Ergebnissen des letzten Interviews sind keine weiteren Hauptkategorien hinzugekommen.

Die Unterkategorien können im Anhang nachgelesen werden.

Aus der Strukturlegetechnik kam noch die Kategorie „Effizienz“ dazu.

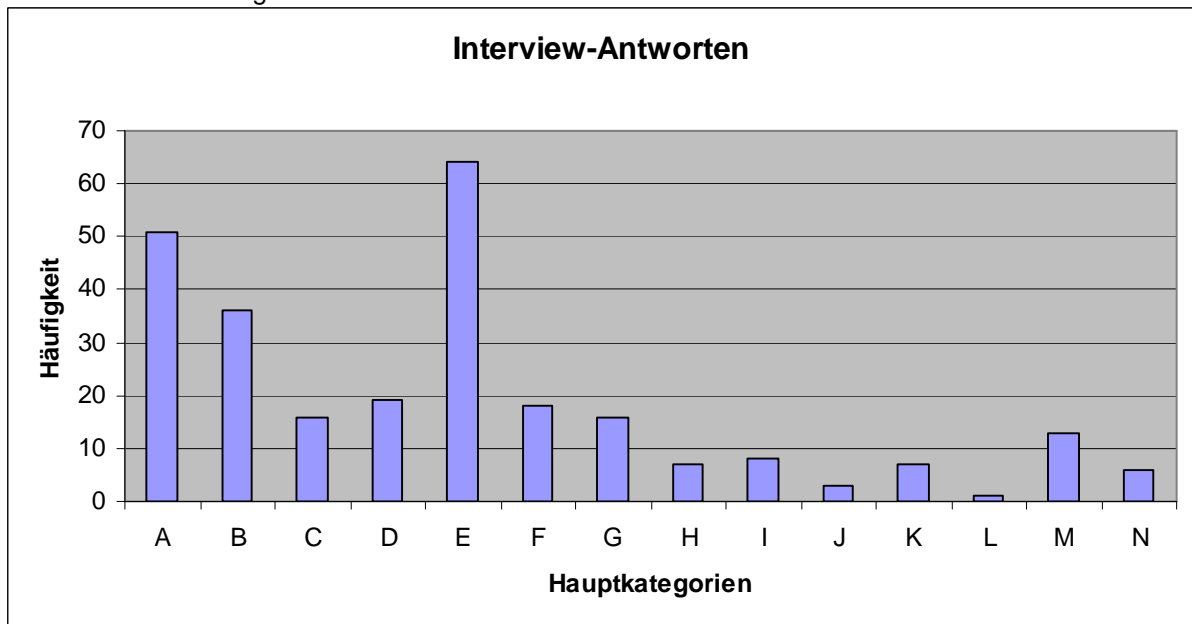
7. Vergleich der Daten

Auf Grund der Interview-Antworten der Befragten wurden Hauptkategorien gebildet. Tabelle 1 zeigt, wie oft die einzelnen Kategorien angesprochen wurden.

Aus den Interviews wurden die wichtigsten Aussagen, die für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage bedeutend sind, in eine Excel-Tabelle eingefügt. Daraus wurden Kategorien gebildet, welche zu Hauptkategorien zusammengefasst wurden.

In der Auswertung wurden die einzelnen Aspekte der Generalisation ausgezählt; es ergab sich folgende Rangliste:

Tabelle 1: Auswertung aus den Interviewantworten

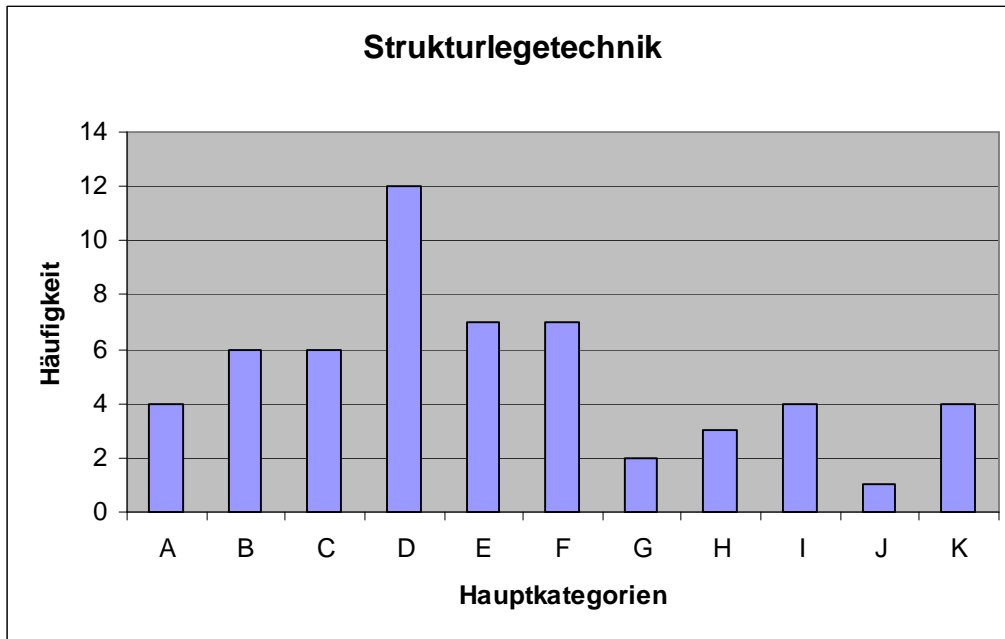


A	Zusammenarbeit	H	Identifikation
B	Anspruchsniveau	I	Kommunikation
C	Lohn	J	Ausbildung
D	Leitung	K	Wohlbefinden
E	Rahmenbedingungen	L	Reflexion
F	Ausgleich	M	Wertschätzung
G	Handlungsspielraum	N	Transparenz

In sechs von sieben Interviews wurde die Strukturlegetechnik durchgeführt. Die Probanden haben wichtige Schlagwörter auf Kärtchen geschrieben. Die drei Begriffe *Lohn*, *Handlungsspielraum* und *Identifikation* wurden von der Interviewerin vorgegeben. Anschliessend sollten die Beteiligten alle Kärtchen nach Wichtigkeit ordnen. Dies stiess bei manchen auf Widerstand, da sie der Ansicht waren, es sei nicht möglich, eine Rangordnung zu machen. Viele fanden, dass man eher eine Spirale zeichnen müsste oder sogar eine dreidimensionale Graphik anfertigen könnte. Es wurde allgemein klar, dass jeder einzelne Aspekt wichtig ist, insbesondere dann, wenn er plötzlich fehlen würde.

Trotzdem versuchten die Befragten - auf Wunsch der Interviewerin - eine Rangordnung zu finden. Die Bedeutung dieser Rangordnung ist allerdings nicht sehr hoch, da die Beteiligten es nicht als sinnvoll erachteten, eine solche zu erstellen. Die Rangordnungen können im Anhang nachgesehen werden. Die verschiedenen Schlagwörter der Strukturlegetechnik wurden in Hauptkategorien eingeteilt (siehe Tabelle 2). Bei einzelnen Hauptkategorien ergaben sich zudem noch Unterkategorien (siehe Anhang).

Tabelle 2: Auswertung aus der Strukturlegetechnik



A	Wertschätzung	G	Schüler
B	Identifikation*	H	Hierarchie
C	Lohn*	I	Ausgleich Privat - Arbeit
D	Handlungsspielraum*	J	Effizienz
E	Rahmenbedingungen	K	Arbeitsbedingungen
F	Interdisziplinäre Zusammenarbeit		

* Diese drei Aspekte waren von der Interviewerin vorgegeben worden, deshalb kommen sie in allen Strukturlegetechnik-Versuchen vor und zeigen eine grössere Häufigkeit. Bei der Kategorie *Handlungsspielraum* ist zu beachten, dass die Probanden weitere Merkmale wie *Mitspracherecht*, *Mitbestimmungsrecht* oder *Freiraum* festgehalten haben, die diesem Aspekt zugeordnet wurden.

In den folgenden Tabellen können die Ergebnisse der einzelnen Interviews nachgesehen werden. Die Hauptkategorien beziehen sich auf die Interview-Antworten.

A	Zusammenarbeit	H	Identifikation
B	Anspruchsniveau	I	Kommunikation
C	Lohn	J	Ausbildung
D	Leitung	K	Wohlbefinden
E	Rahmenbedingungen	L	Reflexion
F	Ausgleich	M	Wertschätzung

Vergleicht man die Ergebnisse der einzelnen Interviews miteinander, so sieht man eindeutig, dass die Kategorie *Rahmenbedingungen*, mit einer einzigen Ausnahme, einen hohen Wert aufzeigt.

Tabelle 3

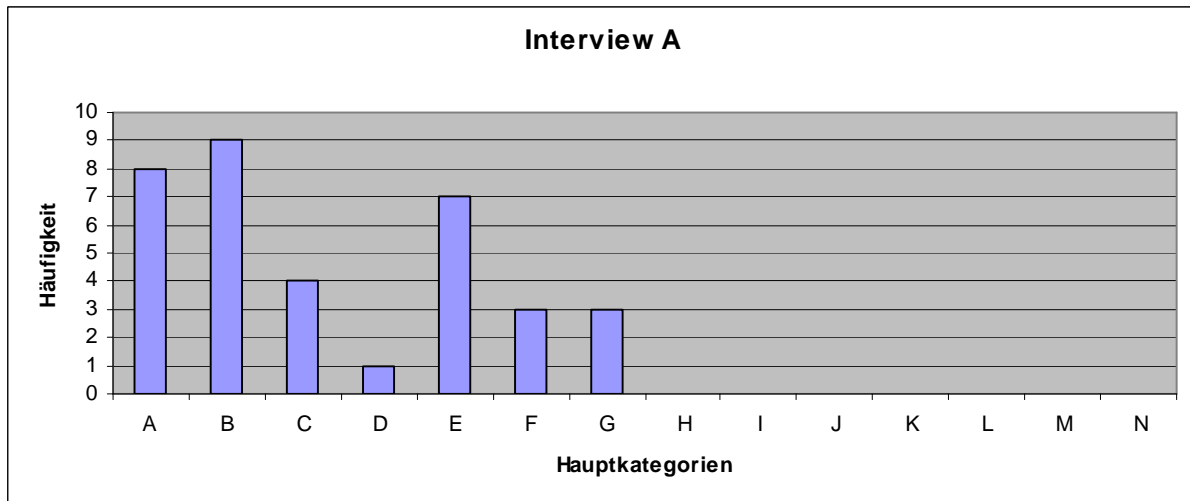
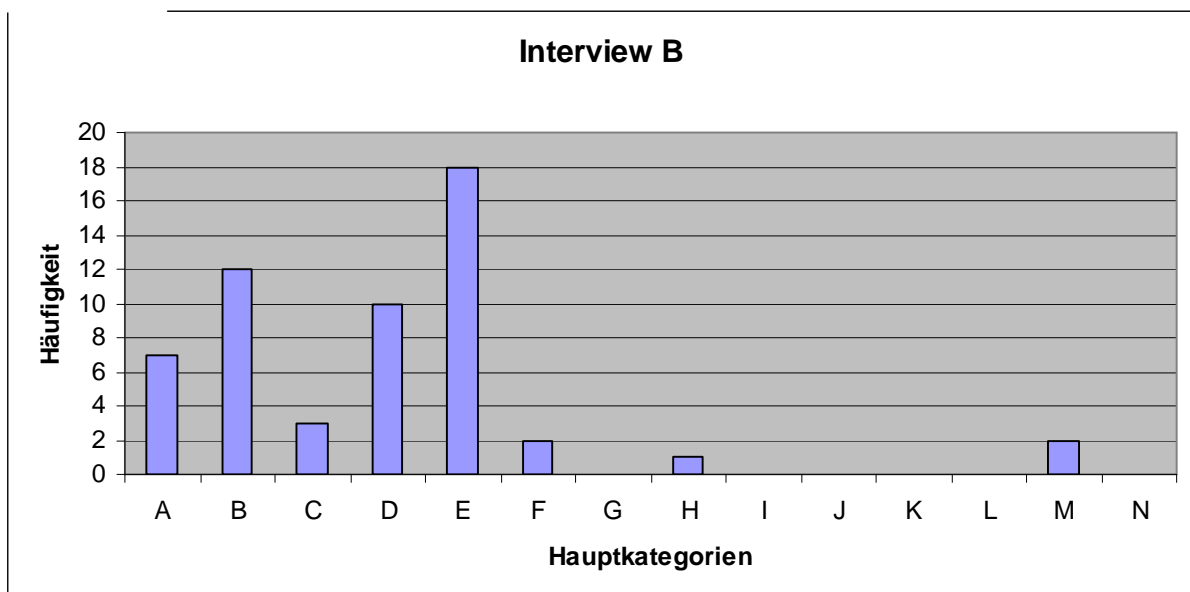


Tabelle 3 zeigt einen hohen Wert im Bereich *Anspruchsniveau*. Die Befragten, die am Interview A teilnahmen, haben das Anspruchsniveau besonders häufig erwähnt. An zweiter Stelle liegt der Bereich *Zusammenarbeit* und an dritter der Bereich *Rahmenbedingungen*.

Tabelle 4



In Tabelle 4 ist der Bereich *Rahmenbedingungen* am höchsten gefolgt von *Anspruchsniveau* und *Leitung*.

Tabelle 5

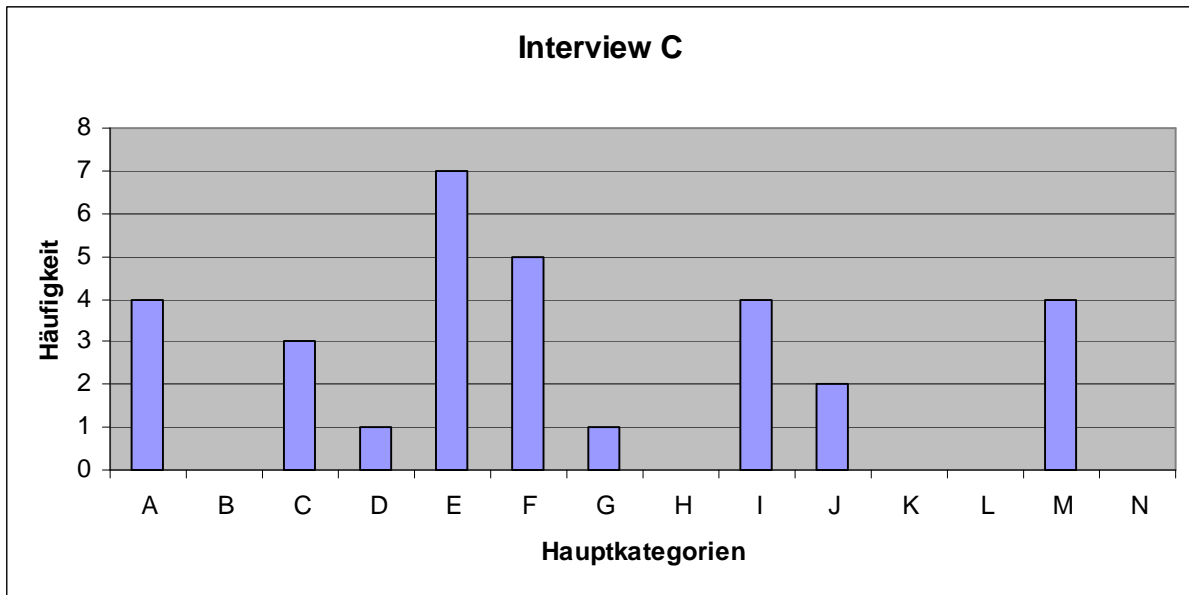
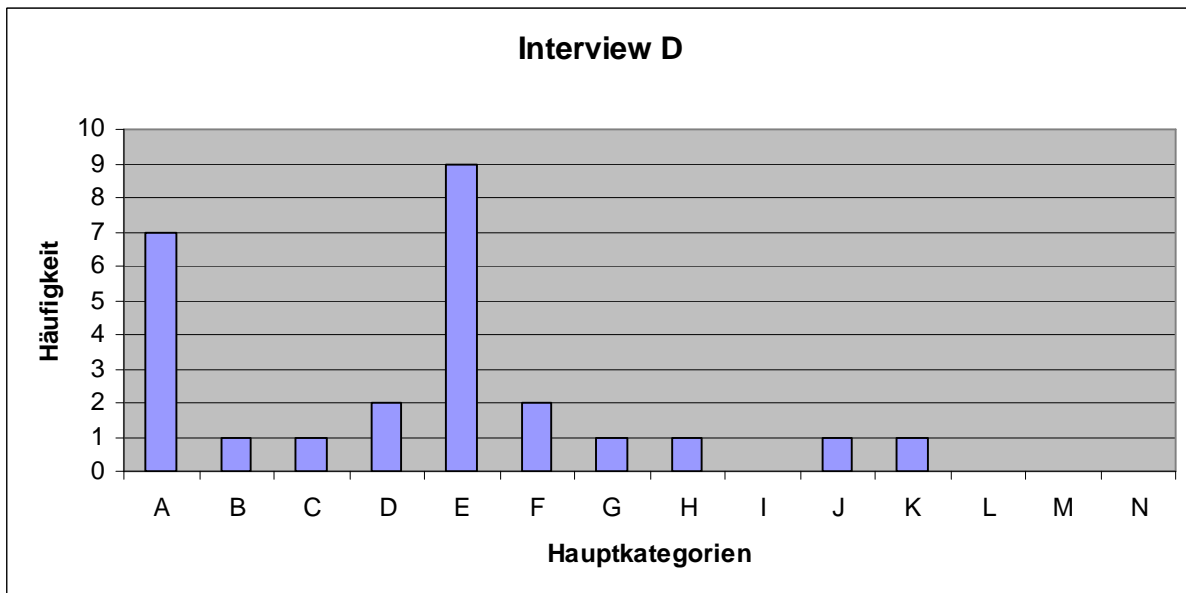


Tabelle 5 zeigt einen besonders hohen Wert im Bereich *Rahmenbedingungen*. Der Bereich *Ausgleich* wurde in diesem Interview am zweithäufigsten erwähnt. *Zusammenarbeit*, *Kommunikation* und *Wertschätzung* waren weitere Aspekte, die als wichtig empfunden wurden.

Tabelle 6



In Tabelle 6 wurde erneut der Bereich *Rahmenbedingungen* sehr häufig erwähnt gefolgt von *Zusammenarbeit*.

Tabelle 7

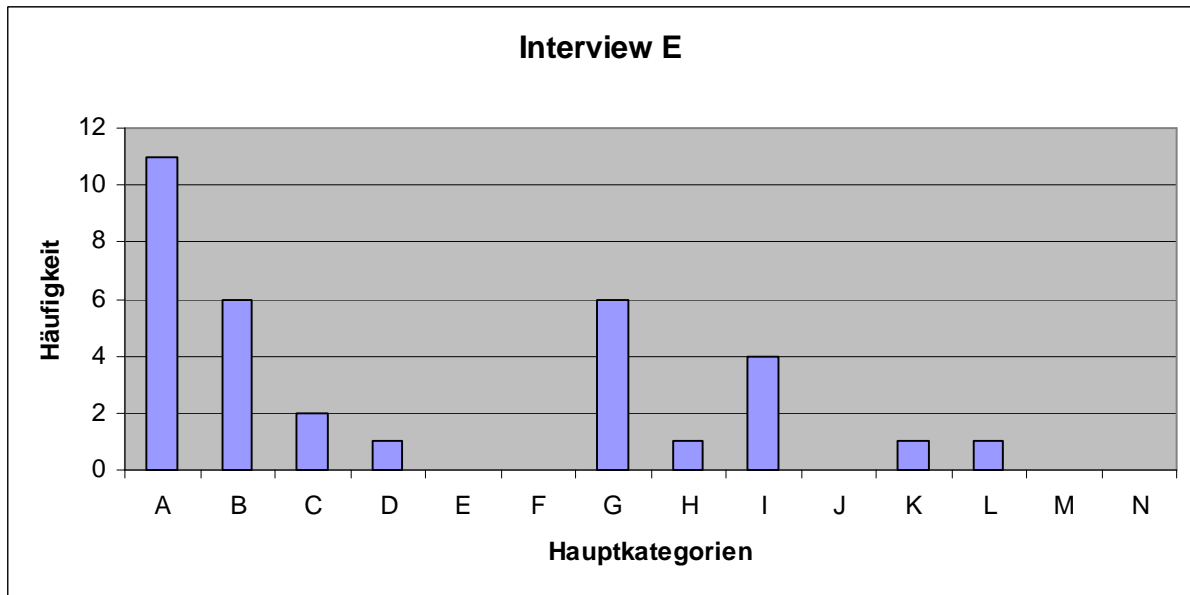
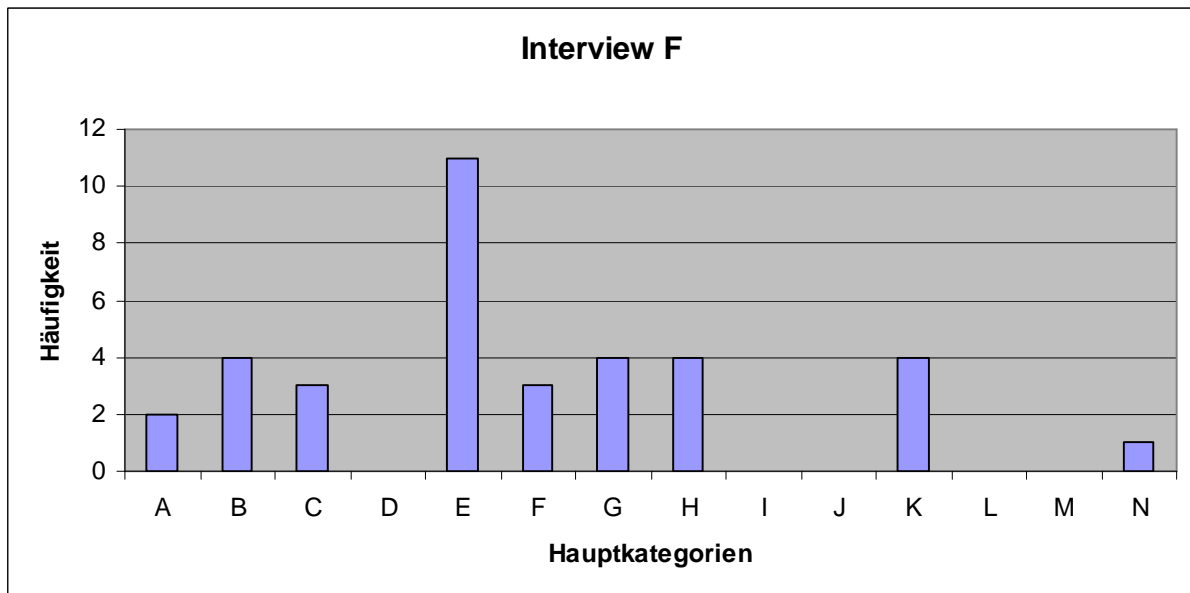


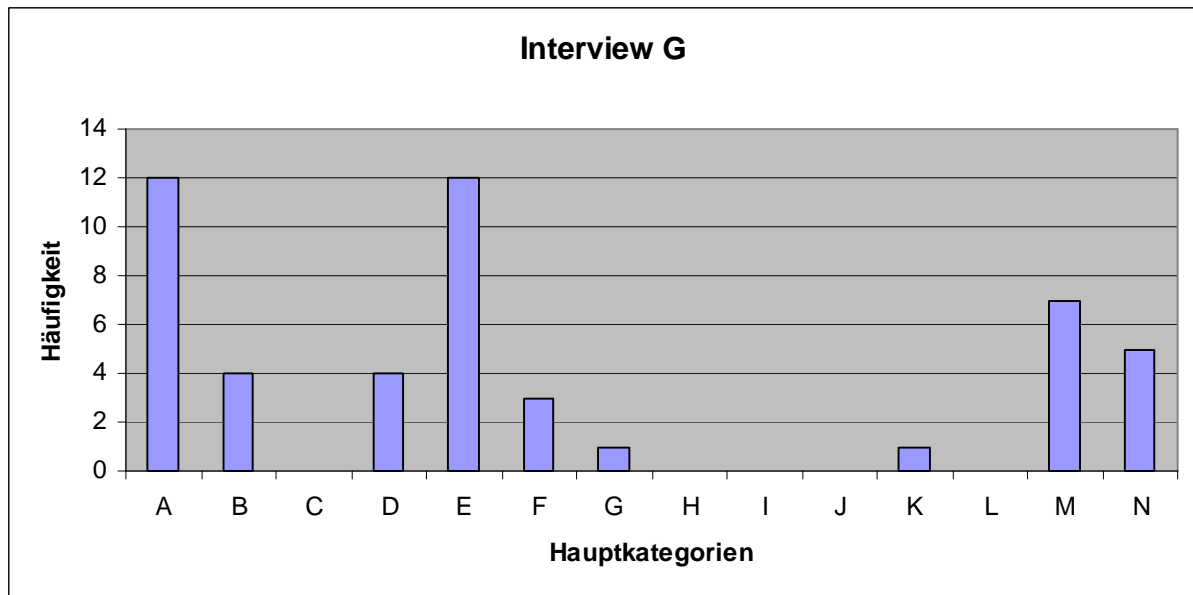
Tabelle 7 zeigt einen hohen Wert im Bereich *Zusammenarbeit*. Weiter Zufriedenheitsaspekte, welche in diesem Interview oft erwähnt wurden, sind die Bereiche *Anspruchsniveau*, *Handlungsspielraum* und *Kommunikation*.

Tabelle 8



Auch in diesem Interview wurde der Aspekt der *Rahmenbedingungen* am häufigsten erwähnt. Diesem folgten weitere wie *Anspruchsniveau*, *Handlungsspielraum*, *Identifikation* und *Wohlbefinden*.

Tabelle 9



Im letzten Interview wurden die Bereiche *Rahmenbedingungen* und *Zusammenarbeit* gleich oft erwähnt. Der Bereich *Wertschätzung* zeigt auch einen hohen Wert an.

8. Interpretation der Daten

Sowohl aus den Ergebnissen der Interview-Antworten als auch aus denen der Strukturlegetechnik werden die Kategorien samt ihren Unterkategorien in diesem Kapitel interpretiert.

Es würde allerdings den Rahmen dieser Arbeit sprengen, auf alle Unterkategorien einzugehen, deshalb werden nur die wichtigsten interpretiert.

Das Auszählen der einzelnen Unterkategorien ergab zwar eine Rangliste, sie kann jedoch nicht als relevant gelten. Wenn *Wertschätzung* weniger oft erwähnt wurde als *Anspruchsniveau*, heisst das nicht, dass Wertschätzung unwichtiger ist. So hat der Lohn in dieser Rangordnung einen höheren Stellenwert, das bedeutet aber nicht, dass er wichtiger ist als die Wertschätzung. In den Interview-Antworten wurde aber immer wieder erwähnt, dass der Lohn zwar wichtig sei, damit man überleben kann, jedoch nicht wichtiger sei als andere. Im Gegenteil, er wurde bei der Strukturlegetechnik eher an den Rand gesetzt.

Hier kommen zwei verschiedene Ebenen zusammen, beide sind für die Arbeitszufriedenheit wichtig: der Lohn steht für die materielle Sicherheit, die fast alle von uns brauchen. Die Wertschätzung symbolisiert die gefühlsmässige Ebene, die für unser Wohlbefinden auch wichtig ist. Es fällt uns schwer dem einen von beiden mehr Gewicht zu geben.

Die Autorin ist der Ansicht, dass diese Balance zwischen gefühlsmässiger und materieller Ebene in sozialen Berufen noch mehr zum Tragen kommt als in der Wirtschaft.

Auch wenn andere Kategorien aus der vorliegenden Untersuchung gewichtet werden sollen, zeigt sich sehr wohl, dass es einfach ist eine quantitative Rangliste zu erstellen, jedoch schwer fällt, diese in qualitativer Hinsicht auszuwerten. Hier kann an die Aussage eines Interviewpartners angeknüpft werden, der gesagt hat, immer die Kategorie, die fehle, falle am meisten ins Gewicht. Die quantitative Rangliste ist in Bezug auf die Wichtigkeit der Kategorien also wenig aussagekräftig.

In einer Untersuchung über die Berufszufriedenheit der Deutschschweizer Lehrerinnen und Lehrer wurden ebenfalls Gewichtsprozeduren durchgeführt. Dabei war die Abweichung von gewichteten Auswertungen zu ungewichteten Auswertungen sehr gering. Aus diesem Grund wurde auch dort auf Gewichtungen verzichtet (Landert 2007).

8.1. Handlungsspielraum

Tabelle 2 zeigt, dass die Probanden den Aspekt *Handlungsspielraum* immer wieder als wichtig erachtet haben. Zu dieser Hauptkategorie gehören verschiedene Unterkategorien (siehe 8.1.1. – 8.1.5.).

8.1.1. Mitbestimmungsrecht

Das Mitbestimmungsrecht **im Schulzimmer** ist ein wichtiger Aspekt für die Arbeitszufriedenheit. Aus den Ergebnissen der Interviews ist zu lesen, dass diese Freiheit mehrheitlich gewährleistet ist. Die Heilpädagoginnen können, wenn sie innerhalb einer Klasse unterrichten, ihre Kreativität bei der Arbeit oder bei der Therapie umsetzen. Damit neue Ideen und Anregungen zum Zuge kommen können, wird eine offene Haltung des Umfelds erwartet.

Das Mitbestimmungsrecht wird von den Interviewpartnern jedoch auch **im organisatorischen Bereich** gewünscht. Das Einbringen und Umsetzen von neuen Ideen und Anregungen in Bezug auf

den organisatorischen Bereich wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. Es wird erwartet, dass die Leitung Entscheidungen im organisatorischen Bereich übernimmt, gleichzeitig möchten die Mitarbeiter in diese Entscheidungen einbezogen werden.

Daneben haben sich auch Stimmen gemeldet, die es als Entlastung sehen, wenn sie nicht in jede Entscheidung und Veränderung einbezogen werden.

8.1.2. Selbstwirksamkeit

Lediglich von einem Interviewpartner wurde der Begriff der Selbstwirksamkeit erwähnt. Die Selbstwirksamkeit wurde auch der Kategorie *Handlungsspielraum* untergeordnet. Bei der Selbstwirksamkeit der Lehrperson geht es um das, was sie bewirken kann. Die Selbstwirksamkeit der Schüler zeigt sich in dem, was man als Handlungskompetenz bezeichnet.

Die theoretischen Hintergründe zur Selbstwirksamkeit nach Bandura (1977) wurden von Keller (2005) folgendermassen beschrieben: Die Selbstwirksamkeitserwartung fragt danach, wie gut eine Person mit Schwierigkeiten und Hindernissen im täglichen Leben zurechtkommt. Bei der Selbstwirksamkeit handelt es sich um die subjektive Überzeugung, die eine Person zum Ausdruck bringt, mit einem bestimmten Verhalten Schwierigkeiten bewältigen zu können.

Für die Arbeitszufriedenheit wirkt sich die Selbstwirksamkeit dann positiv aus, wenn die Lehrperson einerseits merkt, dass sie etwas verändern und Erfolge erzielen kann. Andererseits bewirkt die Selbstwirksamkeit der Schüler dann einen positiven Effekt, wenn diese motiviert sind und Selbstvertrauen erfahren, indem sie selber Erfolgserlebnisse erzielen können.

8.1.3. Berufsmöglichkeit

Für die Arbeitszufriedenheit ist es wichtig, dass man auswählen kann, wo man arbeiten will. Es soll dem Betreffenden wohl sein und er soll die Möglichkeit haben, seine Arbeit in diesem Umfeld gut zu erfüllen. Das Gefühl, den richtigen Beruf gewählt zu haben, spielt immer wieder eine wichtige Rolle. Es gibt Sicherheit und ermöglicht dem Betreffenden, die Arbeit mit Interesse und Motivation auszuüben.

8.1.4. Kreativität

Oft wird neuen Ideen und Anregungen mit Distanz und Unsicherheit begegnet. Gerade bei Heilpädagogen ist es von Bedeutung, dass sie kreative Gedanken entwickeln und neue Ideen einbringen. Wenn diese vom Umfeld angezweifelt oder abgelehnt werden, kann das zu Unzufriedenheit führen.

8.1.5. Gestaltungsfreiraum

Damit sich ein Heilpädagoge wohl fühlt, muss er sich sein eigenes Arbeitsumfeld so gestalten können, dass es für ihn stimmt, dies hilft ihm, seine Aufgabe motiviert zu erfüllen. Er braucht einen gewissen Gestaltungsfreiraum, innerhalb dessen er bestimmen kann, wie und wo er arbeitet.

8.2. Rahmenbedingungen

Unter dieser Hauptkategorie gibt es verschiedene Unterkategorien, die für die Arbeitszufriedenheit von Bedeutung sind.

8.2.1. Anstellungsbedingungen

Hier wurde die Frage diskutiert, ob der Prozentsatz der Anstellung mit dem zeitlichen Arbeitsaufwand übereinstimme. Mehrheitlich wurde die Frage mit einem „Nein“ beantwortet. Der zeitliche Aufwand bei einem Teilzeitpensum ist bei vielen Befragten über der Norm. Befragte mit einem vollen Pensum gaben zu bedenken, dass nicht nur die Quantität der Zeit, sondern auch die Intensität während der Arbeit zur Belastung werden kann. Es entsteht oft das Gefühl, die zur Verfügung stehende Zeit reiche nicht aus, um allen Ansprüchen gerecht zu werden. Allgemein wurde bemerkt, dass Sitzungen, Administration, kollegiale Gespräche sowie Vor- und Nachbereitungen oft den Rahmen der vorgegebenen Arbeitszeit sprengen. Vieles muss erledigt werden, was mit dem sogenannten Kerngeschäft nicht viel zu tun hat.

8.2.2. Unterstützung durch mehr Personal

Die Befragten schätzen die Unterstützung durch Klassenassistenten. Die Unterkategorie *Unterstützung durch mehr Personal* wurde als wichtiger Punkt betrachtet. Die Niveauunterschiede innerhalb einer Klasse werden immer grösser. Auch die Zahl der Schüler mit Verhaltensauffälligkeiten hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Individualisierender Unterricht ist nicht mehr wegzudenken. Allen Kindern während einer Schulstunde gerecht zu werden, ist zu einer echten Herausforderung geworden. Oft reicht eine einzige Lehrperson nicht mehr aus, deshalb werden ihr Klassenassistenten zur Seite gestellt.

8.2.3. Infrastruktur

Auf Grund des individualisierenden Unterrichtes sind offene Lehrformen gefordert. Jedem Kind die Gelegenheit zu geben, das Lernmaterial so zu nutzen, dass es auf seine eigene Art und Weise den Lerninhalt aufnehmen kann, erfordert unterschiedliche Angebote. Das braucht Platz. Grosse Schulzimmer mit Nischen sind notwendig. Enge Schulräume können die Arbeitszufriedenheit negativ beeinflussen.

Die Interviewpartner forderten auch mehr Bewegungsangebote für die Kinder. Bewegung ist wichtig. Kinder lernen besser, wenn sie sich bewegen. Damit die Heilpädagogen diese Tatsache in ihre Förderplanung aufnehmen können, braucht es ausreichend Platz.

8.2.4. Vorgaben

Wie bereits erwähnt, ist Individualisierung nicht mehr wegzudenken. Dieser Umstand stellt hohe Anforderungen an die Heilpädagogen. In Sonderschulen haben die Kinder – wie der Ausdruck schon sagt – zusätzliche besondere Bedürfnisse. Auf diese Bedürfnisse kann besser eingegangen werden, wenn die Klassen klein sind. Bei grossen Klassen können die Heilpädagogen schwerlich allen Schülern gerecht werden, dies wirkt sich negativ auf die Zufriedenheit aus.

8.3. Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Ein wichtiger Aspekt für die Arbeitszufriedenheit stellt die Zusammenarbeit dar.

Die Zusammenarbeit mit den **Eltern** empfinden die meisten Heilpädagogen als wichtigen Punkt. Oft ist diese Interaktion unbefriedigend, da die Eltern wenig Interesse zeigen oder zu hohe Forderungen

stellen. Die Befragten finden, es sei manchmal schwierig an die Eltern heranzukommen, vor allem wenn das Umfeld schwierig sei.

Die Zusammenarbeit mit anderen **Heilpädagogen** empfinden alle als eine grosse Bereicherung. Es ist ihnen wichtig, den gegenseitigen Austausch zu haben.

In den Sonderschulen haben einzelne Kinder neben dem Klassenunterricht diverse Therapien, die sie besuchen. Da diese Therapien an derselben Schule angeboten werden, ist der Austausch mit den **Therapeuten** gut zu bewerkstelligen. Damit ein umfassendes Bild und eine vielseitige Förderplanung gemacht werden kann, ist die Zusammenarbeit mit allen Beteiligten von grosser Bedeutung. Eine gute Zusammenarbeit unterstützt, gibt Sicherheit und gewährleistet einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.

8.4. Identifikation

Identifikation mit der Institution ist in den Augen der Heilpädagogen ein wichtiger Aspekt für die Arbeitszufriedenheit. Alle finden, Identifikation sei absolut notwendig.

Identifikation und Wertschätzung haben einen Zusammenhang. Wenn eine hohe Wertschätzung da sei, sei auch die Identifikation höher. Eine gute Stimmung im Kollegium bewirkt eine engere Verbundenheit mit der Schule.

Zufriedenheit ergibt sich auch, wenn die Lehrpersonen sehen, dass sich die Schüler wohl fühlen und gerne in die Schule kommen. Man kann also auch von der Identifikation der Schüler gegenüber der Schule sprechen.

8.5. Lohn

Viele der Befragten sagten, der Lohn sei insofern wichtig, als dass er die Basis zum Überleben darstelle. Ohne einen guten Lohn, wäre auch keine gute Arbeit möglich.

Zu beachten sei auch immer der Vergleich. Grundsätzlich sind die Heilpädagogen zufrieden mit ihrem Lohn. Sie finden jedoch, dass die Höhe des Lohnes, verglichen mit derjenigen anderer Berufsgruppen (zum Beispiel Gymnasiallehrer), nicht stimmt.

Auch die kantonalen Lohnunterschiede werden bedauert.

Es wurde jedoch immer wieder erwähnt, dass diese Kategorie von all den erwähnten Aspekten nicht zu der wichtigsten gehöre.

8.6. Wertschätzung

Die *Wertschätzung* ist ein weiterer wichtiger Punkt für die Arbeitszufriedenheit. Die Interviewpartner bemerkten, dass die Wertschätzung nicht materieller Art sein muss. Eine Ehrung oder ein Gratulationsschreiben sei zwar eine willkommene Geste, ein grosser Teil der Wertschätzung, sei jedoch vorwiegend das, was man spürt. Es muss nicht einmal ausgesprochen werden. Man kann eine wertschätzende Haltung auch zeigen.

Die Wertschätzung wird auch von der Leitung erwartet; darauf wird in Kapitel 8.9. näher eingegangen. Die Wertschätzung wird zudem von den Schülern erwartet. Sie sollen sich gegenseitig mit Akzeptanz und Empathie begegnen. Andererseits sollen sich auch Schüler und Heilpädagogen mit Respekt und Wertschätzung begegnen.

Die Wertschätzung wird auch im Kollegium gewünscht. Ein Schulterklopfen, ein Gutheissen eines gelungenen Projekts oder auch einfach ab und zu zu merken, dass die gemachte Arbeit geschätzt wird, all dies trägt zur Arbeitszufriedenheit bei.

Nicht zuletzt wird die Wertschätzung auch von Seiten der Eltern gewünscht.

8.7. Ausgleich Privat – Arbeit

Immer wieder kommt zum Ausdruck, dass der Ausgleich zum Berufsalltag unter anderem auch eine Vorbeugung sei für das Burnout. Das Gleichgewicht zu finden zwischen Arbeit und Privatleben ist immer wieder eine Herausforderung. Dabei ist es natürlich möglich, auch mal ein wenig mehr für die Arbeit zu machen, dafür hat man weniger Zeit für das Privatleben. Ein andermal ist dafür das Privatleben wichtiger.

Um eine gute Arbeit zu erledigen, muss eine Lehrperson ausgeglichen sein. Sie braucht genug Schlaf und genug Freizeit.

Wenn der Arbeitsanfall zu gross wird, muss die Möglichkeit bestehen diesen abzubauen.

Bei Familienmenschen ist die Tragfähigkeit der Familie wichtig. Sie muss hinter dem stehen, was der Heilpädagoge leistet.

Ein weiterer wichtiger Hinweis ist, dass der Stress immer wieder abgebaut werden kann und muss. Die populäre und populärwissenschaftliche Literatur erwähnt dafür selbstregulative Verfahren wie Entspannungsübungen, autogenes Training, Meditation oder Yoga. Zentral dabei ist, dass der psychische Zustand des Mitarbeiters verbessert wird. Es handelt sich hier vorwiegend um den Aufbau der allgemeinen Leistungs- und Widerstandsbereitschaft einer Person. Die eigentliche Arbeit und das Arbeitsumfeld werden dabei jedoch nicht verändert.

Individuelle Stressbewältigung kann aber auch indirekt auf der Ebene des sozialen Umfeldes stattfinden, etwa indem Veränderungen in der Freizeitgestaltung vorgenommen werden oder indem der Aufbau eines unterstützenden sozialen Arbeitsumfeldes gewährleistet wird (Sonntag 2006).

8.8. Arbeitsbedingungen

Gute Arbeitsbedingungen steigern das Wohlbefinden der Heilpädagogen und der Schüler an der Schule. Ein hohes Wohlbefinden beeinflusst die Arbeitszufriedenheit positiv.

Damit eine Tätigkeit gut ausgeübt werden kann,

- muss sie vielfältig sein
- muss Flexibilität von den Berufskollegen vorhanden sein
- müssen Ressourcen vorhanden sein
- muss eine gute Atmosphäre herrschen.

8.9. Leitung

Von der Leitung wird Kompetenz erwartet. Das heisst unter anderem auch, dass sie ein offenes Ohr hat, wenn Schwierigkeiten auftauchen und dass sie zur Seite steht, wenn Unterstützung angefordert wird. Es wird auch eine wertschätzende Haltung verlangt. Ab und zu ein Schulterklopfen oder eine Anerkennung für eine gute Arbeit wird gerne angenommen. Dabei ist zu bedenken - wie auch in Kapitel 8.6. schon erwähnt wurde - dass die Wertschätzung nicht auf materieller Basis geschehen muss.

Eine kompetente Leitung zeichnet sich auch dadurch aus, dass sie Visionen hat, diese auch kommuniziert und anstrebt. Es wird gern gesehen, wenn die Leitung die Lehrpersonen miteinbezieht und Ideen und Anregungen aufnimmt. Dabei ist das Vertrauen von beiden Seiten sehr wichtig. Im EFQM-Modell beträgt die Gewichtung der Führung 10%. Die Führung nimmt also einen beachtlichen Teil der Qualität einer Organisation ein.

8.10. Anspruchsniveau

In dieser Kategorie wurde immer wieder die *Herausforderung* erwähnt. Es braucht eine Herausforderung, damit Erfolgserlebnisse entstehen können. Den Förderbereich für ein Kind herauszufinden, um es optimal in seinem Lernen zu unterstützen, ist sehr befriedigend. So kann das Flow-Erleben entstehen.

Es kann jedoch auch sein, dass die Ansprüche zu hoch sind, die man an sich stellt, und man sie nicht erfüllen kann. Das führt zu Unzufriedenheit. Auch wenn Forderungen der Eltern oder der Umgebung nicht erfüllt werden können, kann dies zu negativen Gefühlen führen.

Wenn sich während der Arbeit keine positiven Veränderungen oder Erfolge einstellen, führt dies auch zu Unzufriedenheit. Lernerfolge müssen sichtbar werden, so steigt das Anspruchsniveau und es entsteht Zufriedenheit (Häcker & Stapf 2009).

Von einigen Befragten wurde gesagt, dass Unzufriedenheit auch dann entsteht, wenn der eigentliche Berufsauftrag nicht mehr ausgeführt werden kann, weil andere Aufgaben, wie zum Beispiel Erziehungsarbeit, Pflegearbeit u.ä. zuerst erledigt werden müssen.

9. Vergleich einer Zufriedenheitsstudie von Lehrerinnen und Lehrern

Der Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz führte im September und Oktober 2006 eine dritte Untersuchung über die Berufszufriedenheit der Deutschschweizer Lehrerinnen und Lehrer durch. Es nahmen Lehrpersonen aller Schulstufen teil. Ein Vergleich dieser Studie mit der vorliegenden Untersuchung zeigt eine hohe Korrelation der Zufriedenheitsaspekte.

Die Aspekte der Untersuchung des Dachverbandes wurden in die folgenden elf Faktoren gegliedert:

- Erfolg im pädagogischen Kerngeschäft (Unterricht)
- Arbeitsklima
- Anstellungsbedingungen
- Feedback
- Infrastruktur
- Berufsverband
- Besoldung
- Eltern / Öffentlichkeit
- Unterstützung durch schulische Spezialdienste
- Arbeitsbedingungen
- Reformen / Wandel

Die Bereiche *Kerngeschäft Unterricht*, *Arbeitsklima*, *Anstellungsbedingungen*, *Feedback*, *Infrastruktur*, *Besoldung*, *Eltern*, *Unterstützung* und *Arbeitsbedingungen* decken sich mit den Bereichen der vorliegenden Untersuchung.

Lediglich die Bereiche *Berufsverband*, *das Ansehen in der Öffentlichkeit* und *Reformen / Wandel* sind in der Untersuchung an den Sonderschulen nur am Rande angeschnitten oder gar nicht erwähnt worden.

In der Landert-Studie zeigt sich, dass das Ansehen in der Öffentlichkeit für viele Lehrpersonen unbefriedigend ist.

Die Bereiche *Transparenz* und *Identifikation* zeigen sich in der Studie des Dachverbandes wenig ausgeprägt, während sie in der Untersuchung an den Sonderschulen einen wichtigen Aspekt darstellen.

Identifikation scheint in einer Sonderschule einen höheren Stellenwert zu haben. Das könnte damit zusammenhängen, dass jemand, der in einer Sonderschule arbeitet, mehr hinter deren Ziele und Visionen stehen muss, damit eine gute Arbeit möglich ist. Der äussere Rahmen einer Sonderschule mit ihren speziellen Aufträgen und Zielen verbindet Mitglieder oftmals stärker.

Die Kategorie *Unterstützung durch mehr Personal* wurde in den Sonderschulen als wichtig angeschaut. In den Regelschulen hat die Einführung von Schulsozialarbeit zu einer deutlichen Erhöhung der Zufriedenheit geführt.

Ein umstrittener Punkt ist immer wieder das Verhältnis zwischen dem Prozentsatz der Anstellung und dem benötigten zeitlichen Arbeitsaufwand. In der Landert-Untersuchung wurde festgestellt, dass Lehrpersonen einen überproportionalen Arbeitsaufwand gegenüber dem Salär aufweisen. Zur Entlastung arbeiten deutlich über 40% der Lehrpersonen an Kindergarten und Primarschule maximal 80% (Landert 2007).

In der vorliegenden Untersuchung wurde vor allem bei Heilpädagogen mit Teilzeitpensum eine Unzufriedenheit im vorher erwähnten Bereich verzeichnet.

Der Faktor *Zeit* ist ein weiterer Aspekt, der in der Landert-Studie einen sehr tiefen Wert verzeichnet hat. Auch das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit wurde mit einem niederen Wert eingestuft. Es zeigt sich, dass die Mehrheit der Zufriedenheitsaspekte in der Landert-Untersuchung und in der vorliegenden Arbeit deckungsgleich ist. Es zeigen sich also bei Untersuchungen, die das Thema Arbeitszufriedenheit in sozialen Berufen mit Lehrtätigkeit befragen, immer wieder ähnliche Zufriedenheitsmerkmale.

10. Instrument zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit

Auf Grund der Ergebnisse wurde ein Fragebogen (siehe Kapitel 9.2.) erstellt. Er soll als Grundlage für die Erfassung der Arbeitszufriedenheit an einer Sonderschule dienen.

Der Fragebogen wurde bewusst auf die Grösse einer A4-Seite beschränkt, damit er schnell auszufüllen ist und wenig Zeit in Anspruch nimmt.

Die einzelnen Fragen entstanden auf Grund der wichtigsten Aspekte in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit, welche aus den Ergebnissen der Befragung resultierten.

Die einzelnen Fragen sollen noch genauer beschrieben werden (siehe Kapitel 10).

10.1. Fragestellungen

Zu den wichtigsten Bereichen wurden folgende Fragen formuliert.

10.1.1. Fragen zum Bereich Zusammenarbeit

1. Interdisziplinäre Zusammenarbeit mit beteiligten Therapeuten findet statt.

An Sonderschulen werden im Allgemeinen zusätzliche Therapien angeboten. Dadurch sind viele Personen an der Förderung eines Kindes beteiligt. Damit ein ganzheitliches Bild entsteht und eine geeignete Förderplanung entwickelt werden kann, ist eine Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten unabdingbar.

2. Der kollegiale Austausch ist bereichernd.

An einer Schule werden mehrere Klassen geführt. Viele Lehrpersonen arbeiten jeden Tag im selben Schulhaus. Von einem Austausch kann meist viel profitiert werden. Es kann auch entlastend sein, wenn Ideen übernommen werden können oder gemeinsam etwas erarbeitet werden kann. Es soll jedoch ein Geben und Nehmen sein.

3. Die Zusammenarbeit mit den Eltern ist vorhanden.

Das Umfeld eines Kindes ist sehr wichtig. Die Eltern haben grossen Einfluss auf die Entwicklung des Kindes. Deshalb wünschen sich die Lehrpersonen die Zusammenarbeit mit den Eltern. Das heisst, dass die Eltern an Gesprächen teilnehmen, dass die Eltern über die Situation zu Hause informieren und dass sie Anregungen auch umzusetzen versuchen. Lehrpersonen sind auch dankbar über Anregungen von Seiten der Eltern.

4. Im Team können Probleme offen angesprochen werden.

Damit man sich wohl fühlt in einem Team, muss ein gegenseitiges Vertrauen vorhanden sein. So sollte es im Allgemeinen möglich sein, Probleme dem Team mitzuteilen, zu besprechen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

10.1.2. Fragen zum Bereich Anspruchsniveau

5. In meiner Arbeit habe ich stets Herausforderungen, die ich zu bewältigen weiss.

Damit eine berufliche Tätigkeit spannend und anregend bleibt, braucht es eine gewisse Herausforderung. Einige wünschen sich grosse Herausforderungen, andere begnügen sich mit den kleinen alltäglichen Herausforderungen. Damit aber Erfolgserlebnisse möglich sind, müssen die Herausforderungen bewältigt werden. Wenn dies gelingt, wird die Tätigkeit als interessant erlebt und dies führt zu Zufriedenheit.

6. Meine Tätigkeit an der Schule stimmt mit meinen Vorstellungen überein.

Wenn man eine Arbeit antritt, hat man gewisse Vorstellungen darüber, wie die Arbeit ausgeführt werden muss. Während der Tätigkeit deckt sich einiges mit dieser Vorstellung, anderes muss wahrscheinlich relativiert werden.

Decken sich die Vorstellungen mehrheitlich mit der eigentlichen Tätigkeit, resultiert daraus im Allgemeinen Arbeitszufriedenheit. Decken sich die Vorstellungen mehrheitlich nicht mit der eigentlichen Tätigkeit, kann es sein, dass man positiv überrascht wird und einem die Arbeit besser gefällt, als man geahnt hat. Allerdings kann es sich auch negativ auswirken und man kann sich nicht mit der Arbeit anfreunden.

10.1.3. Frage zum Bereich Lohn

7. Der Lohn ist angemessen.

Hier geht es darum, dass der Zeitaufwand, den man für die ganze Arbeit (inklusive Vorbereitung, Nachbereitung, Elternarbeit und administrativem Aufwand) braucht, übereinstimmt mit dem Lohn.

10.1.4. Fragen zum Bereich Leitung

8. Die Leitung unterstützt mich

Der Leitung kommt ein hoher Stellenwert zu, wenn es um die Arbeitszufriedenheit geht. Bei dieser Frage soll der Heilpädagoge Stellung nehmen dazu, ob er jederzeit auf Unterstützung hoffen kann, wenn ein Problem zu bewältigen ist, das nicht alleine gelöst werden kann. Unterstützung kann man jedoch auch während eines Projektes erfahren oder wenn man neu ist an einer Arbeitsstelle.

9. Ich spüre, dass die Leitung meine Arbeit schätzt.

Wertschätzung muss nicht auf materiellem Weg geschehen, sie kann durch Loben, durch Ermutigungen aber auch durch positive Rückmeldungen erfolgen.

10.1.5. Fragen zum Bereich Rahmenbedingungen

10. Mein Arbeitsaufwand entspricht dem Prozentsatz meiner Anstellung.

Hier liegt die Schwierigkeit darin, dass im Lehrerberuf, in welchem neben dem so genannten Kerngeschäft noch viel anderes zu bewältigen ist, die Arbeitszeiten oft über dem liegen, was eigentlich vorgesehen wäre. Dies gilt sowohl für Teil- als auch für Vollpensen.

11. Ich erhalte Unterstützung durch Klassenassistenz, wenn ich diese benötige.

Die heutigen Klassen in Sonderschulen sind sehr heterogen. Jeder Schüler hat andere Bedürfnisse und andere Ressourcen. Damit man jedem Kind gerecht werden kann, braucht es zusätzliche personelle Unterstützung.

12. Die Infrastruktur ist angemessen.

Angemessene Raumgrößen, angemessenes Mobiliar und angemessenes Lernmaterial sind wichtige Punkte, damit gute Arbeit geleistet werden kann und die Schüler die bestmögliche Förderung erhalten.

13. Die Konferenzen sind effizient und nutzbringend.

Sitzungen bedeuten einen zusätzlichen Zeitaufwand, der nicht immer gern geleistet wird. Trotzdem sind regelmässige Besprechungen notwendig. Sie werden motivierter besucht, wenn sie zügig vorwärts gehen und man am Schluss der Sitzung das Gefühl hat, die Zeit sei sinnvoll genutzt worden.

10.1.6. Frage zu Bereich Ausgleich

14. Ich finde Möglichkeiten mich neben meiner Arbeit zu entspannen.

Damit man motiviert und ausgeglichen an die Arbeit gehen kann, braucht es neben der beruflichen Tätigkeit auch die private. Hier ist es wichtig, dass man einen Bereich findet, in dem man sich entspannen kann, in dem man abschalten kann und in dem man neue Energie schöpfen kann.

10.1.7. Fragen zum Bereich Handlungsspielraum

15. Ich kann meine Meinung offen vertreten.

In diesem Bereich ist auch das Mitspracherecht ein wichtiger Punkt. Es ist wichtig, dass man eigene Meinungen äussern kann und diese akzeptiert werden. So können alle von einem reichen Angebot an Ideen und Anregungen aber auch von Diskussionen profitieren.

16. Meine Ideen und Anregungen werden wahrgenommen.

Hier wird die Frage 15 vertieft. Die Ideen und Anregungen sollen nicht nur akzeptiert werden, sie sollen auch aufgenommen, angehört und bei Bedarf umgesetzt werden.

17. Ich kann meine Ideen und Anregungen in meiner Klasse umsetzen.

Eigene Ideen können nicht immer für die ganze Organisation umgesetzt werden. Es sollte jedoch möglich sein, dass man in der eigenen Klasse gewisse Freiheiten und einen angemessenen Handlungsspielraum hat.

10.1.8. Frage zum Bereich Identifikation

18. Ich identifiziere mich mit meiner Schule.

Je länger man an einem Ort arbeitet, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass man sich mit dieser Organisation verbunden fühlt. Es geht darum, dass man sich für diese Schule einsetzt und dass man hinter dem Leitbild stehen kann. Man hilft Visionen umzusetzen, welche die Schule hat.

10.1.9. Frage zum Bereich Weiterbildung.

19. Ich kann stets von Weiterbildungen profitieren.

Weiterbildungen können an der Schule selber angeboten werden, oder man meldet sich selber an einen Weiterbildungskurs an. In erster Linie geht es um Weiterbildungen, welche mit der beruflichen Tätigkeit zusammenhängen. Teilnehmer einer Weiterbildung sollten von dieser profitieren können.

10.1.10. Fragen zum Bereich Transparenz

20. Ich erfahre die Leitung als transparent.

Der Bereich Leitung wurde bereits erwähnt. Da die Befragten die Transparenz aber als wichtigen Punkt betrachtet haben, wird die *Leitung* hier noch einmal erwähnt.

Von der Leitung werden Offenheit und Vertrauen erwartet. Ein zuverlässiger Informationsfluss wird als wichtig erachtet. So können Gerüchte und Missverständnisse vermindert werden.

21. Ich erfahre die Lehrpersonen als transparent.

Auch hier haben die Befragten erklärt, dass unausgesprochene Themen zu Missverständnissen und zu Unbehaglichkeit führen können. Dies kann durch eine transparente Haltung und Kommunikation vermieden werden.

10.1.11. Frage zum Bereich Wertschätzung

22. *Ich spüre die gegenseitige Wertschätzung innerhalb des Kollegiums.*

Wertschätzung war bereits ein Punkt im Bereich *Leitung*. Doch auch unter dem Kollegium sollte eine akzeptierende und wohlwollende Haltung vorgelebt werden. So fühlen sich die einzelnen Mitglieder getragen und kommen gerne an ihren Arbeitsplatz.

10.1.12. Bemerkungen

Am Schluss des Fragebogens steht Platz zur Verfügung, damit weitere Bereiche angesprochen oder gewisse Fragen genauer beantwortet werden können. Der Fragebogen stellt lediglich eine Grundlage für ein Mitarbeitergespräch oder zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit dar, daher gibt es dazu keine Auswertung mit Bewertungsskalen.

In den Bereichen, die als wichtig erachtet wurden, hat es mehr Fragen.

10.2. Fragebogen

Auf der folgenden Seite ist der Fragebogen aufgeführt.

Zu jeder Frage gibt es vier Antwortmöglichkeiten: *Trifft zu; trifft eher zu; trifft eher nicht zu; trifft nicht zu*. Der Befragte muss sich für *eine* Antwortmöglichkeit entscheiden. Es wurde bewusst eine gerade Anzahl von Antwortmöglichkeiten gewählt, damit eine Tendenz ersichtlich wird; es gibt also keine neutrale Antwortmöglichkeit.

Die Befragung ist schriftlich, eine Art formalisiertes Interview. Es ist nicht möglich präziser nachzufragen. Die Befragten haben aber mehr Zeit, sich Gedanken zu den Fragen zu machen, als dies bei einem Interview möglich wäre.

Fragebögen stellen eine einfachere Methode der Datensammlung dar als Interviews. Letztere sind oft schwierig und aufwändig zu organisieren und nehmen viel Zeit in Anspruch. Es hängt jedoch stark von der Qualität der Fragen ab, ob ein Fragebogen auch wirklich seinen Nutzen bringt, da ein genaueres Rückfragen nicht möglich ist.

Bei dem vorliegenden Fragebogen sind Ist-Aussagen formuliert, welche die Befragten auf einer Skala von vier Einheiten beantworten sollen. Da die Mittelkategorie (die neutrale) fehlt, müssen die Befragten im positiven oder im negativen Sinne Stellung nehmen.

Der Vorteil von Fragebögen liegt darin,

- dass es möglich ist, diese in kurzer Zeit auszufüllen
- dass sie innerhalb des gleichen Zeitraumes von mehreren Personen ausgefüllt werden können
- dass durch den unpersönlichen Charakter der *geschlossenen Fragen* die Möglichkeit einer anonymen Beantwortung besteht
- dass der soziale Druck, welcher auf dem Befragten lastet, geringer ist als bei Interviews

(Altrichter & Posch 2007).

Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit

Frage	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
1. Interdisziplinäre Zusammenarbeit mit beteiligten Therapeuten findet statt.				
2. Der kollegiale Austausch ist bereichernd.				
3. Die Zusammenarbeit mit den Eltern ist vorhanden.				
4. Im Team können Probleme offen angesprochen werden.				
5. In meiner Arbeit habe ich stets Herausforderungen, die ich zu bewältigen weiss.				
6. Meine Tätigkeit an der Schule stimmt mit meinen Vorstellungen überein.				
7. Der Lohn ist angemessen.				
8. Die Leitung unterstützt mich.				
9. Ich spüre, dass die Leitung meine Arbeit schätzt.				
10. Mein Arbeitsaufwand entspricht dem Prozentsatz meiner Anstellung.				
11. Ich erhalte Unterstützung durch Klassenassistenten, wenn ich diese benötige.				
12. Die Infrastruktur ist angemessen.				
13. Die Konferenzen sind effizient und nutzbringend.				
14. Ich finde Möglichkeiten mich neben meiner Arbeit zu entspannen.				
15. Ich kann meine Meinung offen vertreten.				
16. Meine Ideen und Anregungen werden wahrgenommen.				
17. Ich kann meine Ideen und Anregungen in meiner Klasse umsetzen.				
18. Ich identifiziere mich mit meiner Schule.				
19. Ich kann stets von Weiterbildungen profitieren.				
20. Ich erfahre die Leitung als transparent.				
21. Ich erfahre die Lehrpersonen als transparent.				
22. Ich spüre eine gegenseitige Wertschätzung innerhalb des Kollegiums.				
Bemerkungen:				

10.3. Auswertung des Fragebogens

Ein bedeutender Punkt des Mitarbeitergesprächs ist unter anderem die Sicherung der Zufriedenheit im Beruf (Domsch & Ladwig 2000).

Der Fragebogen kann Teil eines Mitarbeitergesprächs sein. Bei einem Mitarbeitergespräch ist eine wohlwollende Atmosphäre und gegenseitige Wertschätzung notwendig, damit Kritik konstruktiv angebracht werden kann. Der Gesprächsanteil des Mitarbeiters sollte möglichst hoch sein (Domsch & Ladwig 2000). Eine Gewichtung auf das Thema Arbeitszufriedenheit, kann die Qualität des Gesprächs und somit das Wohlbefinden für den Mitarbeiter positiv beeinflussen.

Nimmt man das EFQM-Modell als Grundlage für die Auswertung, machen die Prozentanteile im Bereich Führung (Leitung) 10% aus. Der Bereich Mitarbeiter und somit alle übrigen Bereiche der Arbeitszufriedenheit nehmen 9% ein. Der Fragebogen deckt einen Teil des EFQM-Modells ab. Es kann keine Gewichtung auf bestimmte Fragen gelegt werden. Die Anzahl der Fragen in Bezug auf bestimmte Bereiche richtete sich danach, wie häufig diese Themen bei der Befragung angesprochen wurden.

Grundsätzlich gilt: wenn eine Frage mit *trifft zu* oder mit *trifft eher zu* beantwortet wird, kann davon ausgegangen werden, dass die Zufriedenheit im positiven Bereich liegt. Wird die Frage mit *trifft eher nicht zu* oder gar mit *trifft nicht zu* beantwortet, muss nach der Ursache gesucht werden. Es müssen Lösungsstrategien erarbeitet werden; diese sollen durch Vereinbarungen festgehalten und anschließend angegangen werden.

10.4. Vergleich mit anderen Fragebögen

Im Vergleich zu anderen Fragebögen ist derjenige, welcher aus dieser Arbeit entstanden ist, kurz und prägnant. Viele Mitarbeiterfragebögen sind detaillierter und nehmen dadurch mehr Zeit in Anspruch. Sie ermöglichen allerdings auch eine ausführlichere Auswertung. Die Antworten der *geschlossenen Fragen* können quantitativ ausgewertet werden. Die Antworten der *offenen Fragen* werden qualitativ ausgewertet. Der vorliegende Fragebogen dient nicht zur direkten Auswertung, sondern soll eine Grundlage für eine allgemeine Standortbestimmung im Bereich *Arbeitszufriedenheit* darstellen.

Zum Vergleich wurde ein Fragebogen der Bertelsmann AG genauer betrachtet (vgl. Domsch & Ladwig 2000, S. 25-38). Die meisten Fragen decken sich mit den Statements aus dem vorliegenden Fragebogen. Auch bei Bertelsmann sind geschlossene Fragen formuliert, die mit einem oder mehreren Kreuzen zu beantworten sind. Da der Fragebogen sehr lang ist, wurde er in unterschiedliche Antwortblöcke gegliedert. Dadurch soll verhindert werden, dass die Aufmerksamkeit der Befragten abnimmt und Fragen nicht mehr sorgfältig gelesen und beantwortet werden.

11. Zusammenfassung

Ziel dieses Projekts war die Erforschung von Aspekten der Arbeitszufriedenheit. Im Besonderen wurde die Zufriedenheit von Heilpädagogen an Sonderschulen untersucht. Zum Thema *Arbeitszufriedenheit* wurden vier Gruppeninterviews und drei Einzelinterviews durchgeführt. In der Auswertung wurden die wichtigsten Aussagen in Kategorien gegliedert. Nach jeder Interviewauswertung kamen zu den ursprünglichen Kategorien neue hinzu.

Es fiel auf, dass zum Thema *Rahmenbedingungen* viele Aussagen gemacht wurden (siehe Tabelle 1). Da diese Hauptkategorie aber viele Unterkategorien enthält, relativiert sich ihr Gewicht.

Eine dieser Unterkategorien ist die *Infrastruktur*. Die Heilpädagogen betonten die Wichtigkeit von genügend Raum und angemessenem Lernmaterial.

Auch die *Anstellungsbedingungen* können Einfluss haben auf die Zufriedenheit. Wenn beispielsweise der geleistete zeitliche Arbeitsaufwand nicht mit dem Prozentsatz der Anstellung übereinstimmt, kann ein Gefühl von Überbelastung und damit Unzufriedenheit entstehen.

Zum Thema *Arbeitsbedingungen* wird immer wieder gewünscht, die Anzahl Schüler in einer Klasse müsse klein sein, damit eine optimale Förderung möglich sei. Eine weitere Unterkategorie war *Unterstützung durch mehr Personal*.

In der Auswertung der Strukturlegetechnik (Tabelle 2) zeigte der *Handlungsspielraum* eine hohe Wichtigkeit. Da die Begriffe *Lohn*, *Identifikation* und *Handlungsspielraum* bereits von der Interviewerin vorgegeben worden waren, nahmen diese drei Aspekte zwangsläufig die vorderen Ränge in der Wichtigkeitsordnung ein. Es ist jedoch zu beachten, dass im Bereich *Handlungsspielraum* von den Befragten weitere Aspekte aufgezählt wurden, die neue Unterkategorien ergaben.

Selbstwirksamkeit, *Mitbestimmungsrecht*, *Kreativität*, *Gestaltungsfreiraum* und *Berufswahlmöglichkeit* sind weitere Unterkategorien zum Thema *Handlungsspielraum*.

Weitere wichtige Aspekte der Arbeitszufriedenheit sind *interdisziplinäre Zusammenarbeit*, *Wertschätzung*, *Identifikation* und eine kompetente *Leitung*. Ausserdem wird immer wieder hervorgehoben, wie wichtig der *Ausgleich* zwischen Arbeit und Privatleben ist.

Im zweiten Teil dieser Arbeit wurde ein Fragebogen zur *Erfassung der Arbeitszufriedenheit* entwickelt. Die Fragen wurden anhand der Auswertungsergebnisse konzipiert. Es entstand ein Fragebogen mit 22 Fragen. Je nachdem, wie oft ein Aspekt in der Befragung zum Zug kam, wurde die Anzahl der Fragen zum betreffenden Thema gewählt.

11.1. Beantwortung der Fragestellung

Zu Beginn dieser Arbeit wurden folgende Fragen gestellt:

1. Was sind relevante Aspekte, welche für die Arbeitszufriedenheit wichtig sind?

Die Auswertung der Interviewantworten ergab folgende Zufriedenheitsaspekte:

- ✚ Rahmenbedingungen
- ✚ Interdisziplinäre Zusammenarbeit
- ✚ Anspruchsniveau
- ✚ Leitung

- ✚ Ausgleich: Arbeitsleben – Privatleben
- ✚ Handlungsspielraum
- ✚ Lohn
- ✚ Wertschätzung
- ✚ Kommunikation
- ✚ Wohlbefinden
- ✚ Identifikation
- ✚ Transparenz
- ✚ Ausbildung
- ✚ Reflexion

Die Auswertung der Strukturlegetechnik ergab folgende Zufriedenheitsaspekte:

- ✚ Handlungsspielraum
- ✚ Rahmenbedingungen
- ✚ Interdisziplinäre Zusammenarbeit
- ✚ Identifikation
- ✚ Lohn
- ✚ Wertschätzung
- ✚ Ausgleich: Arbeitsleben - Privatleben
- ✚ Arbeitsbedingungen
- ✚ Hierarchie
- ✚ Schüler
- ✚ Effizienz

2. Wie soll ein Mitarbeiterfragebogen zu diesem Thema aussehen?

Auf Grund der Ergebnisse der Auswertung wurden 22 Fragen konzipiert. Dieser Fragebogen mit den Fragen wurde bereits erläutert (siehe S. 41).

11.2. Fazit der Autorin

Mit gemischten Gefühlen machte ich mich an diese Arbeit. Das Thema war nicht von Anfang an klar. Lange wusste ich nicht, mit welchem Forschungsgegenstand ich mich über eine so lange Zeit auseinandersetzen wollte. Immer wieder stellte ich mir Fragen und suchte nach Ideen. Zudem musste ich mir klar werden, ob ich die Arbeit alleine oder mit jemandem zusammen machen möchte. Schliesslich entschied ich mich für den Alleingang. Langsam wurde mir klar, dass es irgendetwas zum Thema Sonderschulen sein sollte. In Gesprächen mit Studienkolleginnen und -kollegen tauchte unter anderem immer wieder das Thema *Arbeitszufriedenheit* auf. Auch an der Schule, an welcher ich tätig bin, ist das Thema latent vorhanden, vor allem wenn es um Dinge geht, die verbessert werden müssten. Ich merkte, wie wichtig dieses Thema ist und ich beschloss, dieser Sache auf den Grund zu gehen. So entstand die vorliegende Arbeit.

Es fiel mir nicht leicht ans Werk zu gehen. Ich fragte mich, ob es denn sinnvoll und nötig sei, als zukünftige schulische Heilpädagogin eine wissenschaftliche Arbeit von dieser Grösse zu verfassen. Schliesslich ist es mein Ziel, praktisch zu arbeiten; ich möchte Kinder, die Probleme haben, unterstützen und sie auf ihrem nicht immer einfachen Weg begleiten.

Ob all dieser Zweifel war die Motivation zu dieser Arbeit - jedenfalls am Anfang - nicht sehr gross. Ich konnte dieser Aufgabe nicht viel Positives abgewinnen. Da wurde mir klar, dass ich als schulische Heilpädagogin auch in der praktischen Arbeit immer wieder mit solch schwierigen Herausforderungen konfrontiert werde. So beschloss ich vorwärts zu schauen und mich an Ressourcen zu orientieren. Ich merkte auch, dass ich mich in einer ähnlichen Situation befand, wie meine kleinen Klienten, überall sah ich nur Schwierigkeiten.

Ich machte die ersten Interviews und merkte, wie viel Wohlwollen und Interesse mir entgegen gebracht wurde. Obwohl ich vor den Gesprächen meistens sehr aufgeregt war, empfand ich einen gewissen Stolz darüber, dass ich es schaffte vor eine Gruppe zu treten und ein Interview durchzuführen. Es ist nicht meine Stärke, vor fremde Menschen zu treten und auch noch Informationen von ihnen zu verlangen. Von Interview zu Interview fühlte ich mich sicherer. Ich habe durch diese Befragungen mehr Selbstsicherheit bekommen, wenn es darum geht, vor Menschen zu treten und ihnen etwas vorzustellen oder gar von ihnen etwas zu verlangen.

So wuchs auch die Freude an dieser Arbeit und das Interesse dafür.

Wir leben in einer Zeit, in der gegenseitige Unterstützung wichtig ist. Austausch entsteht durch Geben und Nehmen. Es hat mich deshalb sehr gefreut, dass aus meiner Arbeit auch ein Produkt entstanden ist, das weiterverwendet werden kann. Ich kann dadurch als Dank für die gewonnenen Informationen etwas weitergeben.

In Bezug auf meine Arbeit als schulische Heilpädagogin wurde mir auch bewusst, wie viel ich bewirken kann, wenn ich eine Sache anzupacken wage. Aus lauter Angst vor Enttäuschung versucht man unter Umständen gar nicht, eine Herausforderung anzunehmen. Manchmal braucht es auch ein wenig Druck von aussen. Von mir aus hätte ich ein solches Projekt nie gestartet. Jetzt aber freue ich mich über meine Arbeit. Ich habe sowohl in persönlicher als auch in fachlicher Hinsicht viel gelernt.

12. Literaturliste

Altrichter, H. & Posch, P. (2007). *Lehrerinnen und Lehrer erforschen ihren Unterricht*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt-Verlag.

Bruggemann, A. Groskurth, U. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.

Conolly, J.J. & Viswesveran, C. (2000). *The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis*. *Personality and Individual Differences*, 29, (265-281). In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Csikszentmihalyi, M. (2004). *Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Domsch, M. E. & Ladwig, D. H. (2000). *Handbuch Mitarbeiterbefragung*. Hamburg: Springer-Verlag.

Fischer, L. (2006). (Hrsg.) *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Fischer, L. (1989). *Strukturen der Arbeitszufriedenheit. Zur Analyse individueller Bezugssysteme*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Freud, S. (1922). *Group psychology and the analysis of ego*. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Häcker, H.O. & Stapf, K.H. (2009). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch*. Hans Huber Verlag.

Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O. & Capwell, D.F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Jiménez, P. (2000). Job Satisfaction And Burnout From A Cybernetic View – An Integrative Model, First Project- Results. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Jiménez, P. (2003). The Profile Analysis of Job Satisfaction – Reliability, Validity and Benefits of a new Measurement. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Knecht, M. & Pifko, C. (2006). *Psychologie am Arbeitsplatz. Eine praxisorientierte Darstellung mit zahlreichen Repetitionsfragen und Lösungen*. Zürich: Compendio Bildungsmedien AG.

Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In: L. Fischer (Hrsg.) *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Mayer, H.O. (2009). *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung Durchführung Auswertung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.

Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.

Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“*. (S. 115-116). Bern: Huber-Verlag.

Oegerli, K. & Udris, I. (1981). *Angestellte oder Büroarbeiter? Untersuchung zur Tätigkeitsklassifikation, zu Beanspruchungs- und Zufriedenheitsstrukturen im Bürobereich*. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Robbins, S. P. (2001). *Organisation der Unternehmung*. München: Pearson Studium.

Schallberger, U. & Pfister, R. (2001). *Flow-Erleben in Arbeit und Freizeit. Eine Untersuchung zum „Paradox der Arbeit“ mit der Experience Sampling Method (ESM)*. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Sonntag, K.H. (2006). *Personalentwicklung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Wottawa, H. & Gluminski, I. (1995). *Psychologische Theorien für Unternehmen*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

Van Katwyk, P.T., Fox, S., Spector, P.E. & Kelloway, E.K. (2000). *Using the jobrelated affective well-being scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors*. Journal of Occupational Health Psychology, 5, (219-230). In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Internetadressen:

Deutsches EFQM Center. (1999-2003). EFQM: *Die Grundkonzepte der Excellence*. Internet: PH Bern. Grundkonzepte der excellence. <http://www.phbern.ch/hochschule/qualitaetsmanagement/efqm-an-der-phbern/efqm-modell/grundkonzepte/> [28.7.2009]

Keller, M. (2005). *Selbstwirksamkeit*. Internet: http://www.psychologie.uzh.ch/fachrichtungen/motivation/Studium/lehre/alt/ws0405/methodenIWS0405/12_190105_MarianneKeller.pdf [2.1.2010]

Spieß, K. „Schul-Excellence“ nach EFQM. Internet: www.sichtwechsel.org. [28.7.2009]

Landert, C. (2007). *Die Berufszufriedenheit der Deutschschweizer Lehrerinnen und Lehrer. Bericht über die Onlinebefragung vom September/Oktober 2006*. Internet: http://www.lch.ch/dms-static/0aeda60a-d8de-4461-835b-a313ea3362ab/061209_berufszufriedenheit_lp_neu.pdf [2.1.2010]

Bildquelle:

akademie Lebenswert. Internet: <http://www.akademie-lebenswert.at/userfiles/image/smiley.jpg> [2.1.2010]

Moba Plast GmbH. Internet: http://www.moba-plast.de/02_Vorstellung/Mitarbeiter.jpg [2.1.2010]