



sozialökologisch  
produziert

# Wertschätzung in Prozessen der Sozialen Produktion

## Masterarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Arts in Social Science**

der Fachhochschule Campus Wien

im Rahmen des europäischen Joint-Degree-Masterprogrammes

„Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit“

Vorgelegt von:  
Mag. Sebastian Beer  
1210600048

**Erstbegutachter/in:**  
FH-Campus Wien  
Mag.<sup>a</sup> Florentina Astleithner

**Zweitbegutachter/in:**  
Hochschule Luzern  
Dr. René Stalder

Eingereicht am:  
29. 01. 2015

Erklärung:

Ich erkläre, dass die vorliegende Masterarbeit von mir selbst verfasst wurde und ich keine anderen als die angeführten Behelfe verwendet bzw. mich auch sonst keiner unerlaubter Hilfe bedient habe.

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Weiters versichere ich, dass die von mir eingereichten Exemplare (ausgedruckt und elektronisch) identisch sind.

Datum: .....

Unterschrift: .....

## **Vorwort**

Diese Arbeit ist entstanden durch Initiative der Plattform „goodworks“. Für die Idee, die großartige Zusammenarbeit, das Vertrauen und die Unterstützung auf vielen Ebenen bin ich Franz Rybaczek und vor allem Robert Rybaczek-Schwarz zu großem Dank verpflichtet. Für die zukünftigen Vorhaben mit goodworks wünsche ich euch alles Gute.

Bei meiner Betreuerin Mag.<sup>a</sup> Florentina Astleithner möchte ich mich für ihre Geduld und ihre Fähigkeit, diese Arbeit durch wohldosierte, sanfte Impulse inhaltlich und methodisch immer wieder auf Kurs zu bringen, bedanken. Dass ich, unabhängig vom Resultat, behaupten kann, aus der Arbeit an dieser Thesis viel für mich mitgenommen zu haben, ist vor allem ihr Verdienst.

Meine Kolleg\_innen von WUK m.power haben es mir nicht nur ermöglicht, diese Arbeit zu schreiben, sondern vor allem auch mein Studium berufsbegleitend zu absolvieren. Danke für die Rücksicht und das Einspringen wann immer es nötig war, besonders an meine Projektleiterin Kirsten Akrivou, die verständnisvoll Dutzende Stundenpläne um meine Abwesenheiten herum gebastelt hat. Nina Eckstein hat nicht nur immer wieder aufmunternde Worte gefunden, die mich in düsteren Phasen an meinen Schreibtisch zurückkehren ließen, sondern auch durch zahlreiche spannende Diskussionen fachlich zu dieser Arbeit beigetragen. Martina Kremshuber hat zudem ein wohlwollendes Auge auf das englische Abstract geworfen.

Und schließlich stehe ich tief in der Schuld von allen Menschen in meiner Umgebung, die mir über die Jahre so viel Wertschätzung entgegengebracht haben. Durch die Beschäftigung mit den Inhalten dieser Arbeit habe ich gelernt, dieses Geschenk in seiner ganzen Tragweite zu würdigen.

## **Kurzfassung**

Diese Masterarbeit setzt sich mit dem Begriff „Wertschätzung“ und seiner Bedeutung im Arbeitskontext, insbesondere in Betrieben des zweiten Arbeitsmarktes (im Bereich der Sozialen Produktion) auseinander.

Auf theoretischer Ebene werden verschiedene Zugänge und Ansätze bezüglich Wertschätzung diskutiert. In einer eingehenderen strukturellen Analyse wird versucht, den Begriff „Wertschätzung“ über ein intuitives Alltagsverständnis hinaus fassbar zu machen. Für den Arbeitskontext wird die Bedeutung von Wertschätzung anhand rezenter Publikationen untersucht und die ihr zugrunde liegenden Mechanismen beleuchtet.

In der anschließenden empirischen Untersuchung wird die Rolle, die Wertschätzung in Produktionsprozessen zweier Sozialökonomischer Betriebe spielt, qualitativ erforscht. Ausgangspunkt bilden leitfadengestützte Episodische Interviews nach Flick (2011) mit Klient\_innen, Schlüsselarbeitkräften (Arbeitsanleiter\_innen und Sozialarbeiter\_innen) und auf strategischer Ebene operierenden Personen in den Betrieben. Die Auswertung der Interviews erfolgt nach Methoden der „Qualitativen Inhaltsanalyse“ („Zusammenfassung und induktive Kategorienbildung“) nach Mayring (2010) und resultiert in der Präsentation von 15 unterschiedlichen Kategorien von Wertschätzungsprozessen.

Zu den Ergebnissen dieser Arbeit zählen der Versuch, Wertschätzungsprozesse auf einer allgemeinen strukturellen Ebene zu analysieren bzw. die Erweiterung intuitiver Vorstellungen von Wertschätzung um Prozesse, die indirekt, inhärent oder strukturell wertschätzend sind. Zudem scheinen sich Einrichtungen des zweiten Arbeitsmarktes hinsichtlich Wertschätzung in den Produktionsprozessen auf vielen Ebenen anders zu verhalten, als die in bisherigen Erhebungen untersuchten Organisationen des ersten Arbeitsmarktes.

## **Abstract**

### **Appreciation in Processes of Social Production**

The present thesis aims at establishing a more adequate understanding of the term “appreciation“ as well as critically exploring its impact on modern work environments, especially in organizations of the subsidised labour market (social production).

On the notional level, different approaches to appreciation are discussed and as a consequence their similarities and differences are examined. A structural analysis is proposed, trying to unify the various notions and offering a better understanding of the term “appreciation“. The impact of appreciation on processes in the context of work environments is described on the basis of recent surveys and various scientific approaches. Its underlying mechanisms are highlighted.

In an empirical study, two institutions of the subsidised labour market were examined. Guided semi-structured interviews with participants, employees (instructors and social workers) and managing directors were carried out, using the “Episodic Interview“ method as outlined by Flick (2011). For the subsequent evaluation of the gathered material, the method of “Qualitative Content Analysis“ (“Inductive Category Development“) (Mayring 2010) was applied, resulting in the description of 15 different types of appreciation processes.

The key results of this thesis are the structural model of appreciation processes here brought forward and the extension of the common intuitive perception of appreciation by indirectly, inherently and structurally appreciative processes. Also, organizations operating on the subsidised labour market seem to exhibit rather different patterns of appreciation processes than those firms active on the regular labour market.

## Abkürzungsverzeichnis

AngG	Angestelltengesetz
FPO	For Profit Organization
NPO	Non Profit Organization
O	(Wertschätzungs-)Objekt (=der/die Wertgeschätzte)
PZA	Personenzentrierter Ansatz
S	(Wertschätzungs-)Subjekt (=der/die Wertschätzende)
SÖB	Sozialökonomischer Betrieb
TQL	Teilqualifizierungslehre

## **Schlüsselbegriffe**

Wertschätzung

Anerkennung

Soziale Produktion

Zweiter Arbeitsmarkt

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITENDER TEIL</b>	1
1.1	Überblick	1
1.2	goodworks und die Sozialökologische Produktion	2
1.3	Erkenntnisinteresse und Zielsetzung	4
1.4	Forschungsfragen	5
1.4.1	Zum Begriff „Wertschätzung“	6
1.4.2	Zur Rolle von Wertschätzung in der Sozialen Produktion	6
1.5	Forschungsstand und Einreihung der Arbeit	6
1.5.1	Wertschätzung	7
1.5.2	goodworks und Soziale Produktion	8
1.5.3	Erkenntniswert	9
<b>2</b>	<b>THEORETISCHER TEIL</b>	10
2.1	Der Begriff „Wertschätzung“	10
2.1.1	Zielsetzung	10
2.1.2	Der Begriff „Wertschätzung“ in der Literatur	11
2.1.3	Strukturelle Analyse des Begriffs „Wertschätzung“	18
2.2	Wertschätzung am Arbeitsplatz	24
2.2.1	Zielsetzung	24
2.2.2	Wertschätzung und ihre Wirkung	26
2.2.3	Erklärungsversuche dieser Zusammenhänge	31
2.2.4	Kritischer Blick auf Wertschätzung am Arbeitsplatz	35
2.3	Zusammenfassung	38
<b>3</b>	<b>EMPIRISCHER TEIL</b>	41
3.1	Entwicklung des Forschungssettings	41
3.1.1	Von der Forschungsfrage zum Setting	41
3.1.2	Entwicklung des Samplings	43
3.1.3	Festlegung der Interviewform	44
3.1.4	Entwicklung des Leitfadens	45
3.1.5	Feldzugang	48
3.1.6	Erhebung	50
3.1.7	Transkription und Anonymisierung	51
3.2	Methodik der Auswertung	53
3.3	Empirische Ergebnisse	59
3.3.1	Wertschätzung durch Feedback	59
3.3.2	Wertschätzung durch das Ausfüllen einer Rolle	63
3.3.3	Wertschätzung durch den eigenen Job	65
3.3.4	Eigene Erfolge als Wertschätzungsquelle	67
3.3.5	Wertschätzung durch Forderungen	69
3.3.6	Wertschätzung durch Belohnung	72
3.3.7	Wertschätzung durch Vertrauen	73
3.3.8	Wertschätzung in schwierigen Situationen	75
3.3.9	Wahrgenommene Abwertung der eigenen Arbeit	78
3.3.10	Wertschätzung gegenüber der eigenen Einrichtung	80
3.3.11	Wertschätzung durch das Eingehen auf Bedürfnisse	82
3.3.12	Wertschätzung durch Beschäftigung	84

3.3.13 Die wertende Gesellschaft.....	86
3.3.14 Wertschätzung als Haltung.....	87
3.3.15 Wertschätzende Strategien.....	90
3.4 Zusammenfassung.....	93
<b>4 ABSCHLIESSENDEr TEIL</b> .....	<b>95</b>
4.1 Diskussion und Einordnung der Ergebnisse.....	95
4.2 Literaturverzeichnis.....	99
<b>5 ANHÄNGE</b> .....	<b>105</b>
5.1 Leitfäden.....	105
5.1.1 Leitfaden Teilnehmer_innen.....	105
5.1.2 Leitfaden Arbeitsanleiter_innen/Sozialarbeiter_innen.....	107
5.1.3 Leitfaden Bereichsleiter_innen.....	109
5.2 Transkriptionsrichtlinien.....	111
5.3 Lebenslauf.....	112

# 1 Einleitender Teil

## 1.1 Überblick

Diese Arbeit beschäftigt sich auf mehreren Ebenen mit dem Phänomen Wertschätzung und seiner Rolle in Produktionsprozessen in am zweiten Arbeitsmarkt<sup>1</sup> agierenden sozialökonomischen Betrieben<sup>2</sup>. Den Ausgangspunkt stellt dabei die Initiative der Plattform „goodworks“ dar, die diese Arbeit anregte, wichtige Impulse in ihrer Entwicklung setzte und den Feldzugang organisierte. Das Ergebnis ist eine eingehende Auseinandersetzung mit dem Begriff „Wertschätzung“ und seiner Struktur bzw. die empirische Beforschung zweier sozialökonomischer Betriebe zu dem Thema. Die folgenden Seite stellen die Aufarbeitung dieser Ergebnisse und die Dokumentation des Forschungsprozesses dar.

Im ersten Teil werden die entsprechenden Grundlagen geklärt. „goodworks“ und seine Anliegen werden beschrieben, die Zielsetzung dieser Arbeit wird näher erläutert und konkretisiert und die Forschungsfragen, die Ausgangspunkt und Roten Faden dieser Arbeit bilden, werden vorgestellt. Schließlich wird der wissenschaftliche Kontext, in den diese Arbeit einzureihen ist, kurz skizziert und die Relevanz, die diese Arbeit hinsichtlich der Sozialökonomie hat, wird erläutert.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit den theoretischen Hintergründen des Begriffes „Wertschätzung“. Zunächst wird auf mehrere Ansätze zum Verständnis von Wertschätzung in der Fachliteratur eingegangen. Aus der Beschäftigung mit diesen Ansätzen heraus erfolgt die für diese Arbeit wesentliche strukturelle Analyse von Wertschätzungsprozessen, die in weiterer Folge als Basis für die weiteren hier unternommenen Arbeitsschritte dient. Die Bedeutung von Wertschätzung im Arbeitskontext wird anhand relevanter Zahlen und Studien untersucht, ihre Auswirkungen auf Menschen und Prozesse am Arbeitsplatz wird dargestellt und die dahinterliegenden psychologischen und soziologischen Mechanismen werden

- 1 Die Sektoren des Arbeitsmarktes werden in dieser Arbeit wie folgt grob definiert: der zweite Arbeitsmarkt unterscheidet sich vom ersten Arbeitsmarkt dahingehend, dass er Betriebe umfasst, die (meist staatlich) subventioniert sind und sich selbst nicht im Wettbewerb mit Betrieben des ersten Arbeitsmarktes sehen. Zwar müssen sie in den meisten Fällen einen bestimmten Teil ihres Budgets selbst erwirtschaften, ihr Hauptinteresse gilt allerdings der Wiedereingliederung ihrer Transitärbeitskräfte in den ersten Arbeitsmarkt.
- 2 Unter Sozialökonomischen Betrieben werden Betriebe verstanden, die temporär Arbeitsplätze, meist in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsmarktservice, für arbeitsmarktferne Menschen zur Verfügung stellen. Diese geschützten Beschäftigungsverhältnisse sollen die Klient\_innen dabei unterstützen, sich wieder in den ersten Arbeitsmarkt eingliedern zu lassen.

untersucht. Zudem wird ein Blick auf kritische Stimmen zur Bedeutung oder Implementierung von Wertschätzung in Arbeitsprozesse geworfen.

Im dritten Teil dieser Arbeit wird die empirische Untersuchung an zwei SÖBs beschrieben. Theoretische Überlegungen ihrer Umsetzung werden dokumentiert, die einzelnen Schritte der Untersuchung beschrieben und die Ergebnisse abgeleitet und dargestellt. Das methodische Vorgehen soll dabei transparent gemacht werden.

Der vierte Teil schließt diese Arbeit mit dem Versuch einer Darstellung und Einordnung der Ergebnisse ab. Der theoretische und der empirische Teil werden in Verbindung zueinander gesetzt, offene Fragestellungen werden erläutert und die Relevanz der Arbeit auch hinsichtlich sozialökonomischer Fragestellungen wird noch einmal angesprochen.

## **1.2 *goodworks* und die Sozialökologische Produktion**

Der Impuls zu dieser Arbeit kam von der Initiative „SoPro – sozial produziert“, die sich im Laufe des Entstehungsprozesses der Arbeit zur „Sozialökologischen Produktion“ weiterentwickelte und kurz vor Abschluss der Arbeit unter dem Namen „goodworks Innovation Agency“ als internationale eigenständige Organisation gegründet wurde. In Folge werden daher die Bezeichnungen „goodworks“, „sozialökologisch produziert“ bzw. „Soziale Produktion“ und „SoPro“ synonym verwendet. Eine zentrale Tätigkeit und wichtiges Ziel von Sozial produziert bzw. goodworks ist es, Kooperationen zwischen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen mit Betrieben außerhalb des ersten Arbeitsmarktes anzuregen und zu begleiten. In einem Beratungsprozess werden benötigte Produkte und Dienstleistungen entwickelt oder/und vermittelt, die in Sozialen Unternehmen und Beschäftigungsprojekten produziert und erstellt werden können.

Hinsichtlich der von goodworks vernetzten FPOs, NPOs, Organisationen und Einrichtungen bzw. auch hinsichtlich der auf diese Weise entwickelten Produkte und Dienstleistungen stellt goodworks hohe Ansprüche an die Nachhaltigkeit aller Prozesse in wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Hinsicht. Dabei spielt auch das Thema Wertschätzung eine wesentliche Rolle, was auch durch den Slogan „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ deut-

lich wird. Die vermittelten Kooperationen zwischen FPOs und NPOs sollen auf Augenhöhe stattfinden. Gleichzeitig sollen durch diese Aufträge an Soziale Unternehmen benachteiligte Menschen adäquat und sinnvoll beschäftigt werden können. Die Gesamtheit dieser an strenge Qualitätskriterien gebundenen Prozesse wird von ihren Erfindern "Sozialökologische Produktion" genannt.

Die goodworks Innovation Agency ließ und lässt ihre Tätigkeit derzeit durch mehrere Abschlussarbeiten an diversen Hochschulen wissenschaftlich begleiten. Das konkrete Erkenntnisinteresse hinter der hier beschriebenen Arbeit ist das Anliegen, Wertschätzung als Faktor in Prozessen innerhalb der Sozialökologischen Produktion (hier: Prozesse in den produzierenden oder dienstleistenden Betrieben des zweiten Arbeitsmarktes, die mit goodworks kooperieren) besser zu verstehen und ihren Einfluss auf diese Prozesse bzw. auf die Menschen die in diesen Prozessen stehen nachzuvollziehen und einordnen zu können.

Die Sozialökologische Produktion entstand 2006 aus einer privaten Initiative in Niederösterreich. In Projekten mit den Abteilungen Umwelt, Wirtschaft und Soziales der niederösterreichischen Landesregierung wurde daraus ab 2009 unter dem Leitbild der Nachhaltigkeit ein Beratungsmodell für öffentliche Einrichtungen und Unternehmen erarbeitet (vgl. ARGE Soziale Produktion 2014a).

Um den Ansatz weiterzuentwickeln, zu verbreiten und durch Praxisbeispiele zu fundieren startete im Juni 2012 ein EU gefördertes grenzüberschreitendes ETZ-Projekt mit Partnern aus Ostösterreich und Westungarn (SoPro HU-AT), das im Dezember 2014 zu Ende ging. Im Rahmen des Projekts wurden neben der Vermittlung und Umsetzung von zahlreichen Kooperations-Beispielen unter anderem Kriterien für ein zukünftiges Gütezeichen „sozialökologisch produziert“ erarbeitet (vgl. ARGE Soziale Produktion 2014c).

Die Sozialökologische Produktion wird nach Ende dieses Projekts unter dem Namen goodworks weitergeführt. Dazu wurde von den österreichischen und ungarischen Hauptpartnern eine gemeinsame Organisation, die „goodworks Innovation Agency“ als gemeinnützig organisierte EWIV – Europäische Wirtschaftliche Interessensvereinigung – gegründet. Die gemeinsame Organisation möchte sowohl (privat)wirtschaftliche Aufträge als auch weitere internationale Projekte umsetzen, vor allem im Donauraum, d.h. in Südosteuropa. Die An-

gebote und Ziele reichen von der Kooperations-Beratung und Produktentwicklung, über Social-Franchise-Modelle bis hin zur Start-Up-Beratung im Bereich Social-(ecological) Entrepreneurship (vgl. goodworks Innovation Agency EWIV 2014).

### **1.3 Erkenntnisinteresse und Zielsetzung**

Ausgangspunkt dieser Arbeit und wesentlicher Roter Faden in ihrer Entstehung ist das Erkenntnisinteresse von goodworks, das hinter der Initiative zu dieser Arbeit steht. Dieses Interesse ergibt sich aus dem theoretischen Hintergrund zur „Sozialen Produktion“ (vgl. 1.2), und hier im Besonderen aus der Idee der „Sozialen Nachhaltigkeit“, die verglichen mit der ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit am wenigsten fassbar ist. Der Begriff der „Wertschätzung“ spielt in diesem Bereich eine wichtige Rolle (vgl. ARGE Soziale Produktion 2014a), ist jedoch selbst unscharf und trägt derzeit lediglich zu einem intuitiven Verständnis für die Anliegen von goodworks bei. Die wissenschaftliche Erforschung des Begriffes „Wertschätzung“ und der Rolle, die Wertschätzung in der Sozialen Produktion spielt, soll dazu beitragen, die Zielsetzungen von goodworks genauer fassen zu können und Anliegen und Erfolge besser beschreibbar zu machen. Gleichzeitig ist eine Bedeutung für die Außendarstellung von goodworks erkennbar. Der von der Plattform verwendete Slogan „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ macht nur so weit Sinn, als die entsprechenden Begriffe über ein intuitives Alltagsverständnis hinaus fassbar sind.

Natürlich ist dieses Erkenntnisinteresse noch keine wissenschaftliche Zielsetzung. Was die Beschäftigung mit dem Begriff „Wertschätzung“ angeht, so soll durch diese Arbeit eine konkretere Idee entstehen, wie Wertschätzung (auch strukturell) aufzufassen ist. Anhand eines Vergleichs mit dem in dieser Arbeit vorgeschlagenen Modell soll für einen beliebigen Prozess möglichst eindeutig entschieden werden können, ob es sich um einen Wertschätzungsprozess handelt oder nicht. Die empirische Untersuchung hat zum Ziel, möglichst umfassend Prozesse der Sozialen Produktion zu untersuchen, alle Arten von wertschätzenden Prozessen darin transparent zu machen und die Ergebnisse mit aus der Literatur bekannten Ergebnissen zu entsprechender Forschung am ersten Arbeitsmarkt zu vergleichen.

Im Titel dieser Arbeit und auch in den Forschungsfragen ist von der Erforschung von Wertschätzung in der Sozialen Produktion die Rede. Die Soziale Produktion wurde oben beschrieben als Summe der von goodworks initiierten und begleiteten Vermittlungs-, Planungs- und Produktionsprozesse zwischen FPOs und NPOs. Wenn im Rahmen dieser Arbeit Einrichtungen beforscht werden, die mit goodworks kooperierten, dann ist davon auszugehen, dass dort nicht ausschließlich Prozesse analysiert werden können, die in Verbindung zu goodworks (und damit zur Sozialen Produktion) stehen. Je nachdem, wie groß der Anteil von goodworks-Aufträgen an der Gesamtzahl der Aufträge der einzelnen Unternehmen ist, kann es sogar sein, dass wesentlich mehr Prozesse erforscht werden, die in keinem Zusammenhang zu goodworks stehen. Einige Beschäftigte haben möglicherweise die Arbeit von goodworks gar nicht realisiert und unterscheiden folglich nicht zwischen der Sozialen Produktion und anderen Aufträgen. Die Verantwortlichen von goodworks wurden im Vorfeld dieser Arbeit darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse dieser Arbeit für goodworks möglicher Weise ausschließlich dahingehend relevant sein werden, dass sie Mechanismen in Betrieben widerspiegeln, die mit goodworks kooperieren. In dieser Hinsicht würde sich diese Arbeit nur insofern von einer Arbeit unterscheiden, die Prozesse in Betrieben erforscht, die am zweiten Arbeitsmarkt tätig sind, als die konkret beforschten Betriebe Kooperationspartner\_innen von goodworks sind. Alle Aussagen, die in diesem Fall über Prozesse in der Sozialen Produktion getroffen werden, würden dann auch für andere auf dem zweiten Arbeitsmarkt tätige Betriebe gelten.

## **1.4 Forschungsfragen**

Die Grundfragestellung dieser Arbeit lautet „Welche Rolle spielt Wertschätzung in Prozessen der Sozialen Produktion und welchen Einfluss hat sie auf diese Prozesse und die Menschen, die in diesen Prozessen stehen?“. Ziel ist es, Wertschätzungsprozesse auf verschiedenen Ebenen der Sozialen Produktion aufzuspüren, transparent zu machen und zu kategorisieren. Zu diesem Zweck ist es notwendig, die eher grobe Fragestellung in kleinere Forschungsfragen herunterzubrechen. Die sich ergebenden Teilfragestellungen sind:

- a) „Welches Verständnis von 'Wertschätzung' ist für den Bereich 'Arbeit' relevant?“
- b) „In welchen Prozessen der Sozialen Produktion spielt Wertschätzung eine Rolle und welche Rolle ist das?“

### **1.4.1 Zum Begriff „Wertschätzung“**

#### **„Welches Verständnis von 'Wertschätzung' ist für den Bereich 'Arbeit' relevant?“**

Erstes Teilziel dieser Arbeit ist es, den Begriff der „Wertschätzung“<sup>3</sup> einerseits allgemein und andererseits im Speziellen hinsichtlich des Wirtschaftsbereiches zu untersuchen und im Zuge der analytischen Auseinandersetzung mit dem Begriff zu einer brauchbaren Definition zu gelangen. Sein Vorkommen in rezenter einschlägiger Literatur soll untersucht und zusammengefasst werden. Bisherige Definitionsversuche sollen nebeneinandergestellt und verglichen werden. Über den Versuch einer strukturellen Analyse, die ein möglichst breites Verständnis von „Wertschätzung“ zulässt, soll einerseits der Begriff besser fassbar gemacht, andererseits eine Operationalisierung für die Forschung zur zweiten Forschungsfrage erleichtert werden.

### **1.4.2 Zur Rolle von Wertschätzung in der Sozialen Produktion**

#### **„In welchen Prozessen der Sozialen Produktion spielt Wertschätzung eine Rolle und welche Rolle ist das?“**

Die zweite Teilfrage fokussiert auf die Identifikation von Wertschätzung in Prozessen der Sozialen Produktion. Die im Zuge der Bearbeitung der ersten Forschungsfrage entstandene Definition von „Wertschätzung“ soll als Basis für die Beforschung von zwei in der Sozialen Produktion tätigen (mit goodworks kooperierenden) Institutionen dienen. Die Wahrnehmungen der Beschäftigten und Klient\_innen dieser Einrichtungen soll auf Erfahrungen mit Wertschätzungsprozessen am Arbeitsplatz hin überprüft werden. Wenn möglich sollen Muster in diesen Erfahrungen transparent gemacht werden. Direkte institutionelle Zusammenhänge mit der Sozialen Produktion sollen untersucht und aufgezeigt werden.

## **1.5 Forschungsstand und Einreihung der Arbeit**

Die Arbeit und ihre Forschungsanliegen sind eingebettet in eine große Bandbreite an Forschung, die sich mehr oder weniger explizit mit dem Begriff der „Wertschätzung“ und der

---

3 Begriffe in Anführungszeichen symbolisieren hier selbstreferenzielle Begriffe der Metasprache, also Begriffe, die nicht auf die von ihnen bezeichneten Entitäten verweisen, sondern auf die gleichlautenden Begriffe selbst. In diesem Sinne ist unter „Wertschätzung“ in Anführungszeichen nicht Wertschätzung und die damit verbundenen Prozesse gemeint, sondern der Begriff „Wertschätzung“.

Rolle von Wertschätzung in diversen zwischenmenschlichen Beziehungssituationen bzw. im Speziellen mit ihrer Rolle in Arbeitsprozessen auseinandersetzt. In expliziter Auseinandersetzung mit Wertschätzung sind Prozesse in der Erwerbsarbeit bzw. die Wechselwirkungen zwischen persönlichen Befindlichkeiten von Arbeitnehmer\_innen und den Verhältnissen an ihrem Arbeitsplatz bereits gut untersucht (s.u.). Die Reihe dieser Untersuchungen wird durch die im Rahmen dieser Arbeit geplante Erhebung sinnvoll fortgesetzt, indem erstmals eine Beschäftigung mit Betrieben, die in der Sozialen Produktion tätig sind (bzw. überhaupt mit Betrieben, die nicht auf dem ersten Arbeitsmarkt agieren) stattfindet.

### **1.5.1 Wertschätzung**

Der Begriff „Wertschätzung“ ist in den letzten Jahren vermehrt in Publikationen zu Bereichen der zwischenmenschlichen Interaktion zu finden. Im Bereich der Wirtschaft liest er sich v.a. in Leitfäden für das Führungspersonal. Für gewöhnlich wird der Führungsperson darin ein „wertschätzender Umgang“ bzw. eine „wertschätzende Haltung“ gegenüber den MitarbeiterInnen nahegelegt. In den wenigsten Fällen wird dabei näher erläutert, was konkret damit gemeint ist oder wie ein derartiger Umgang oder eine derartige Haltung aussieht. Die implizite Unterstellung, für die Betroffenen werde dies ungefähr klar sein, mag zutreffen - für den Rahmen dieser Arbeit wird dennoch angenommen, dass eine Konkretisierung des Begriffes im Sinne der beteiligten Autor\_innen und Leser\_innen ist.

In der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Wertschätzung am Arbeitsplatz dominieren arbeitspsychologische Untersuchungen wie etwa Stocker et al. (2010) oder Jacobshagen & Semmer (2009), die sich mit Zusammenhängen zwischen der Individualpsychologie und der am Arbeitsplatz erfahrener Wertschätzung befassen. Hier zeichnen sich interessante Übereinstimmungen mit der Grundlagenliteratur aus dem therapeutischen Bereich ab (vgl. 2.1.2), die insbesondere für die speziellen Arbeitsplätze am zweiten und dritten Arbeitsmarkt von Interesse sind.

Neben dem Arbeitskontext ist der Begriff „Wertschätzung“ noch vor allem in zwei weiteren wissenschaftlichen Bereichen gängig und gut erforscht: im Bildungsbereich (und hier vor allem im Schulwesen) und in der Psychotherapie. Für das Schulwesen gilt im Wesentlichen dasselbe wie für die Arbeitspsychologie, der Begriff „Wertschätzung“ fällt häufig in

beratenden Schriften zur Unterrichtsgestaltung und zum Classroom-Management, und bleibt hier häufig unreflektiert und unerläutert. Daneben existieren aber auch einige (zahlenmäßig unterlegene) wissenschaftliche Untersuchungen, die tatsächlich Wertschätzung in Klassen und anderen Gruppen zum Thema haben (Seifert 2011 bzw. Helsper et al. 2009 hier stellvertretend für viele andere).

Auch in vielen Therapierichtungen kommt Wertschätzung eine große Bedeutung zu. Ganz besonders explizit in der Klient\_innenzentrierten Psychotherapie nach Rogers (1942), in der das Prinzip der „bedingungslosen positiven Wertschätzung“ zu den die Fachrichtung konstituierenden Grundbegriffen gehört. Die von Rogers postulierte heilende Wirkung von Wertschätzung für die Psyche ist für die im Rahmen dieser Arbeit untersuchte Zielgruppe bzw. die hier beforschten Betriebe und ihre Anliegen durchaus von Relevanz.

### **1.5.2 goodworks und Soziale Produktion**

Untersuchungen zu Unternehmen außerhalb des ersten Arbeitsmarktes existieren zahlreich und breit gefächert. Jedoch ist der Ansatz der Sozialökologischen Produktion – als sehr junge Initiative – ein nahezu unbeforschtes Thema. Soziale Produktion ist in dem Sinne nichts Neues, als Aufträge und Kooperationen zwischen Unternehmen, Öffentlichen Einrichtungen und Sozialen Unternehmen „zum Alltagsgeschäft“ gehören. Allerdings versucht goodworks die Arbeit von Einrichtungen außerhalb des ersten Arbeitsmarktes unter dem Blickwinkel der (sozialen) Nachhaltigkeit unter bestimmten Kriterien zu beleuchten. Das betrifft den Arbeitsprozess im jeweiligen Betrieb, die hergestellten Produkte bzw. angebotenen Dienstleistungen und ebenso die Beziehung zwischen Auftraggebern und der Einrichtung als Auftragnehmer. Zu klären wird sein, inwiefern es sich bei den für diese Arbeit relevanten Bereichen der Sozialen Produktion tatsächlich um ein von anderen Betrieben des zweiten und dritten Arbeitsmarktes strukturell abgrenzbares Feld handelt, bzw. inwiefern sich die von goodworks eingeleiteten Prozesse innerhalb eines Betriebes von anderen unterscheiden lassen (vgl. auch 1.3).

### **1.5.3 Erkenntniswert**

Der Erkenntniswert dieser Arbeit ist, wie auch die Forschungsfrage, zweigeteilt nach ihren beiden Hauptanliegen. Zunächst ist eine wissenschaftliche Beschäftigung mit dem, wie oben geschildert, in vielen Publikationen und Kontexten intuitiv oder unklar verwendeten Begriff „Wertschätzung“ sicherlich wünschenswert. Ein Vergleich bisheriger Definitionsversuche bzw. eine neue, auf gründlicher Analyse basierende Definition wäre als Ausgangspunkt für weitere wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Begriff (durchaus auch in anderen als den bisher angeführten Kontexten) von großem Wert. Zusätzlich könnte ein tieferer Einblick in die mit Wertschätzung zusammenhängenden (bzw. Wertschätzung als Gesamtprozess konstituierenden) Prozesse helfen, die Verwendung des Begriffes auch für den Alltagsgebrauch auf sichereren Grund zu stellen.

Aus dem Ergebnis der qualitativen Erhebung lassen sich einerseits Rückschlüsse auf die Geglücktheit der hier vorgenommenen Operationalisierung des Begriffes „Wertschätzung“ ziehen, mit allen Implikationen für weitere Forschungen zu diesem oder ähnlichen Begriffen. Außerdem ist dies, soweit zu diesem Zeitpunkt feststellbar, die erste derartige Untersuchung in Institutionen des zweiten Arbeitsmarktes und damit jedenfalls von wissenschaftlichem Interesse bzw. eventuell möglicher Ausgangspunkt für weitere Forschung auf diesem Gebiet. Ein Vergleich zwischen Überlegungen hinsichtlich Wertschätzung in Betrieben des ersten Arbeitsmarktes zu solchen des zweiten Arbeitsmarktes könnte außerdem weitere Erkenntnisse zu diesem Themenkomplex mit sich bringen.

## **2 Theoretischer Teil**

### **2.1 Der Begriff „Wertschätzung“**

#### **2.1.1 Zielsetzung**

Die eingehende Beschäftigung mit dem Begriff „Wertschätzung“, die in diesem Kapitel erfolgen soll, dient drei Zwecken. Erstens soll durch eine Klärung des Begriffes die Lektüre dieser Arbeit erleichtert und Deutungsübereinstimmung hinsichtlich des Begriffes zwischen Autor und Leser\_in hergestellt werden. Zweitens ist das bessere Verständnis des Begriffes „Wertschätzung“, wie in den Forschungsfragen formuliert, ein zentrales Anliegen dieser Arbeit. Und drittens sollen aus den Überlegungen zur Bedeutung von Wertschätzung die Grundlagen für die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit erarbeitet werden. Für alle diese Zwecke ist zunächst eine eingehende Analyse des Begriffes notwendig und hilfreich.

Im Sinne der ersten Forschungsfrage dieser Arbeit („Welches Verständnis von 'Wertschätzung' ist für den Bereich 'Arbeit' relevant?“) soll in diesem Kapitel versucht werden, den Begriff „Wertschätzung“ näher zu fassen. In einem ersten Schritt werden besonders unterschiedliche Verwendungsweisen des Begriffes „Wertschätzung“ (und semantisch verwandter Begriffe) in der gesichteten Literatur einander gegenübergestellt. Dabei werden auch durchaus Bereiche beleuchtet, die auf den ersten Blick nichts oder wenig mit dem Bereich Arbeit zu tun haben, in denen Wertschätzung aber dennoch eine zentrale Rolle spielt. Diese Bereiche (etwa psychotherapeutische oder beraterische Settings) sind für den hier zu untersuchenden Komplex „Sozialökologische Produktion“ zumindest mittelbar von Interesse.

Ausgehend von den auf diese Weise dargestellten expliziten Definitionen bzw. impliziten Verwendungsweisen des Begriffes wird im Weiteren seine grundlegende Bedeutungsstruktur bzw. die sich aus dieser Struktur ergebenden, voneinander abgrenzbaren Bedeutungsuntergruppen entwickelt und dargestellt. In weiterer Folge werden die Ergebnisse dieser Auseinandersetzung mit dem Begriff „Wertschätzung“ einerseits bereits als tentative Antwort auf die Forschungsfrage 1 dienen, andererseits die Grundlage für das im zweiten Teil die-

ser Arbeit zu entwickelnde empirische Forschungssetting (und dabei insbesondere die Entwicklung der Interview-Leitfäden) darstellen.

Im folgenden Kapitel 2.1.2 sollen zunächst Beispiele für die Verwendung des Begriffes „Wertschätzung“ in relevanter Fachliteratur erwähnt und erläutert werden. Kapitel 2.1.3 befasst sich dann mit der strukturellen Analyse des Begriffes. Die Beispiele aus Kapitel 2.1.2 sollen wieder aufgegriffen werden und zur Entwicklung einer diesen Beispielen hinterlegbaren, gemeinsamen Bedeutungsstruktur gebracht werden. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse dieses Kapitels findet sich später unter Punkt 2.3.

### **2.1.2 Der Begriff „Wertschätzung“ in der Literatur**

Wesentlichen Einfluss auf die (wissenschaftliche, sozialphilosophische) Entwicklung des Begriffes „Wertschätzung“ hatte der deutsche Sozialphilosoph Axel Honneth, dessen Überlegungen bis heute die Grundlage für einen Großteil der Arbeiten zu diesem Thema darstellen. Honneth (1992) spürt dem Begriff bis ins Frühwerk von Hegel nach und findet durch die Berücksichtigung gesellschaftlicher Veränderungen zu einem neuen, moderneren Verständnis, das auf Hegels Überlegungen aufbaut.

Hegel hatte in seinen frühen Schriften einen Kampf der Subjekte um wechselseitige Anerkennung postuliert, der sich auf allen Ebenen der Gesellschaft zeige und letztlich für ihre Weiterentwicklung hin zu einem Zustand größerer Freiheit verantwortlich zeichne. Hegel unterschied dabei drei Ebenen von Anerkennung, auf denen sich dieser Kampf der Subjekte vollziehe: eine affektiv-emotionale (Liebe, Zuwendung), eine kognitive (Recht) und eine soziale (Sittlichkeit).

Honneth (1992: 196ff.) übernimmt für seine Überlegungen ebenfalls die emotionale (Liebe, Zuwendung) und kognitive (Rechtssystem) Ebene von Hegel, sieht jedoch Erklärungsbedarf für die von ihm als unzulänglich empfundene Kategorie der dritten Anerkennungsebene bei Hegel, die soziale Ebene. Seiner Meinung nach ist der Grund, warum der von Hegel vorgeschlagene Begriff der „Sittsamkeit“ für den heutigen Leser so irritierend klingt, hauptsächlich in den großen gesellschaftlichen Umschwüngen, die seit dem frühen 19. Jahrhundert stattgefunden haben, zu suchen. Soziale Anerkennung ist Honneths Mei-

nung nach abhängig von einem von den einzelnen Individuen geteilten sozialen Medium, vor dessen Hintergrund Unterschiede in den Eigenschaften oder den Verhaltensweisen dieser Individuen allgemein gültig bewertet werden können. Sie ist also nur relativ zu einer gültigen und anerkannten gesellschaftlichen Norm denkbar. Dieser Orientierungsrahmen misst Eigenschaften und Verhaltensweisen der Mitglieder einer Gesellschaft sozialen Wert bei, indem er den Grad bewertet, mit der sie zum Erreichen gesellschaftlicher Ziele beitragen. Diese Ziele sind abhängig von dem in der jeweiligen Gesellschaft gültigen Wertesystem und damit variabel.

Zu Hegels Zeiten galt ein relativ starres, ständisch orientiertes Wertesystem. Soziale Anerkennung kam dem Individuum bereits durch dessen Zugehörigkeit zu einem bestimmten Stand oder einer Berufsgruppe zu. Durch das Einhalten allgemein akzeptierter Standesnormen (das ist Hegels Begriff der „Sittsamkeit“) wurde dem Individuum „Ehre“ zugesprochen, was gleichbedeutend mit sozialem Ansehen war. Die Stände waren in ihrer Wertigkeit geordnet, wodurch sich asymmetrische Beziehungen zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Stände ergaben. Innerhalb der Stände waren Beziehungen symmetrisch, sie dienten der Abgrenzung von anderen Gruppen bzw. der Etablierung von internen Wertesystemen und Zugehörigkeitsmerkmalen.

Mit der Abwendung von dem starren, ständischen Wertesystem am Übergang zur Moderne und dem Aufkommen des vergleichsweise dynamischen Wertepluralismus veränderten sich, so Honneth (1992), die sozialen Beziehungen der einzelnen Gruppen und der ihnen angehörigen Individuen rapide. Durch die Abkehr von einem festgelegten und von allen Mitgliedern der Gesellschaft verinnerlichten und akzeptierten System von Verhaltensnormen und Wertezuschreibungen, dem das Individuum sich kaum entziehen konnte, traten die einzelnen gesellschaftlichen Gruppen in einen Kampf um die Zuschreibung gesellschaftlicher Wertigkeit, den Kampf um Anerkennung. Richtiges Handeln wird nun nicht mehr als Verhalten entlang gegebener gesellschaftlicher Richtlinien angenommen, sondern als Resultat von Entscheidungen des Individuums, und damit als verhandel- und beeinflussbar. Ein transzendenter, objektiver sozialer Bezugsrahmen wird erstmals abgelehnt.

Honneth (1992) definiert nun die dritte Form der Anerkennung, die soziale Anerkennung, als „soziale Wertschätzung“. Er verweist weiters darauf, dass Zustimmung und Anerken-

nung durch Andere für die Integrität des menschlichen Wesens unbedingt notwendig seien. „Jene Begriffe der 'Beleidigung' oder 'Missachtung'“ seien „ohne den impliziten Verweis auf Ansprüche, die ein Subjekt auf die anerkennende Reaktion seiner Mitmenschen stellt [...] sinnvoll gar nicht verwendbar.“ (ebd.: 212). Missachtung ist nach Honneth folglich der Entzug sozialer Zustimmung gegenüber menschlichem Verhalten und kann auf denselben Ebenen, auf denen Anerkennung möglich ist, stattfinden. „Um zu einem geglückten Selbstbild zu gelangen, ist er [der Mensch, Anm.] auf die intersubjektive Anerkennung seiner Fähigkeiten und Leistungen angewiesen.“ (ebd.: 230). Bei Ausbleiben dieser Bestätigung finden psychische Verletzungen statt, die als Scham oder Wut empfunden werden.

Andere Quellen folgen Honneth (1993) im Wesentlichen in seiner Idee von Wertschätzung als Individuen von Individuen vor einem geteilten sozialen Hintergrund zugesprochene Anerkennung. Im „Wörterbuch Soziale Arbeit“ (Kreft, Mielinz 2012) definieren Küster, Thole (2012) Wertschätzung im Allgemeinen als „...positive Bewertung von Personen und ihre[r] Handlungen, von Werten und Normen sowie von Produkten, denen eine ästhetische, künstlerische Qualität zugesprochen wird.“ (Küster, Thole 2012: 1011). Im Rahmen der Sozialwissenschaften diskutieren die Autoren Wertschätzung in ihren Bedeutungsunterschieden als „Soziales Prestige“ und „Soziale Anerkennung“, wobei ersteres die Wertschätzung bezeichnet, „die einer Person in Bezug auf ihren sozialen Status bzw. ihr soziales Ansehen entgegengebracht wird.“ Das Soziale Prestige ist abhängig vom sozialen Bildungsgrad, dem Beruf, der Position und sonstigen gesellschaftlichen Wertezuschreibungen an die Gruppen, denen das Individuum angehört.

Dem stellen die Autoren den Begriff der „Sozialen Anerkennung“ gegenüber, der „in der subjektorientierten, symbolisch-interaktionistischen soziologischen Tradition“ (ebd.: 1011) stehe. Diese Form der Wertschätzung stelle ein Grundbedürfnis des Menschen dar und gehöre zu den zentralen Begriffen des menschlichen Zusammenlebens. Für das Feld der Sozialpädagogik sehen die Autoren den Begriff folglich als durchaus relevant an. Der Verlust von Selbstachtung durch die Verweigerung sozialer Anerkennung wird angesprochen und in seiner Verwendung als Sanktionsmittel der Schwarzen Pädagogik zugeordnet (das Vorhalten von Wertschätzung bei Nichtentsprechen der Klient\_innen, das, ähnlich der körperlichen Züchtigung, letztlich zum Verlust des Selbstwertes führt). Möglichkeiten einer

dem humanistischen Gedanken entsprechenden Nutzung im pädagogischen Kontext werden genannt.

Für die Soziale Arbeit sehen Küster, Thole (2012) den Begriff bis vor Kurzem eher implizit in grundlegende theoretische Diskussionen und Konzepte eingebettet, etwa in Überlegungen zum Doppelten Mandat oder im Professionalisierungsdiskurs. Erst jüngste Entwicklungen rückten Wertschätzung in den Mittelpunkt theoretischer Zugänge. Die Autoren sehen allerdings Wertschätzung in erster Linie als nicht steuerbare Haltung. *„Als simple Handlungsanweisung ist das Anerkennungsparadigma allerdings wenig tauglich, da eine anerkennende, wertschätzende Haltung nur begrenzt planbar und als bewusst zu kontrollierende Strategie einsetzbar ist.“* (ebd.: 1012).

Im Forschungsprojekt „Wertschätzung – Ressource für eine psychische und soziale Gesundheit“ an der FH Nordwestschweiz Olten betonen die Forscher\_innen bei der Beschreibung ihres Wertschätzungsbegriffes den bilateralen Charakter von Wertschätzung. Sie sehen

*„Wertschätzung als eine Kompetenz von Individuen an, die interindividuelle Unterschiede aufweisen kann. Diese Kompetenz manifestiert sich als Verhaltensweise in sozialen Situationen und geht mit zwei Dimensionen einher: Die eine bezieht sich auf das Zeigen von Wertschätzung, die zweite auf das Annehmen von Wertschätzung.“* (Rösch 2013: 76).

Außerdem stelle Wertschätzung in Organisationen ein Kulturelement dar, das bis zu einem gewissen Grad von der Belegschaft unabhängig funktionieren könne. Die Forscher\_innen streichen die Bedeutung von Wertschätzung als psychosoziale Gesundheitsressource hervor. Wertschätzung manifestiere sich in Verhaltensformen, Operationalisierungen des Begriffes sollten daher auf Verhaltensweisen und nicht auf Einstellungen oder Haltungen abzielen. Für ihr eigenes Forschungsanliegen, eine Operationalisierung von Wertschätzung für quantitative Forschungsprojekte, verarbeitete Rösch (2013) Literatur zum Thema und erstellte eine Liste mit 17 Abstraktionen, die in je zwei Items (Wertschätzung geben und Wertschätzung empfangen) zu einem Fragebogen verarbeitet wurden. Die Abstraktionen sind:

- Loben für eigene Leistung.
- Loben bei Drittperson.
- Anerkennung von Leistung durch Komplimente.
- Anerkennung des Menschen durch Komplimente.
- Annerkennung von Leistung durch Abgabe von Verantwortung.
- Annerkennung des Menschen durch Abgabe von Verantwortung.
- Interesse an Meinung anderer.
- Zeigen von Interesse an der Arbeit einer Person.
- Ernstnehmen von Problemen.
- Um Rat gefragt werden zeigt, dass meine Meinung geschätzt wird.
- Soziale Unterstützung ist positiv konnotiert.
- Bevorzugtes Aufsuchen der Person.
- Mehraufwand leisten.
- Materielle Gesten.
- Nonverbale Gesten.
- Gerechtigkeit ausdrücken.
- Kritisches Feedback konstruktiv ausdrücken.

Diese Abstraktionen ergeben für sich genommen ein schlüssiges Bild von Beispielen für Handlungsweisen, die als wertschätzend wahrgenommen werden können. Sie sind allerdings nicht als Konkretisierung des Begriffes oder gar als Explikation seiner Bedeutung zu verstehen.

Eine wesentliche Rolle spielt Wertschätzung als Begriff auch in der Psychotherapie und in der Psychotherapie ähnlichen Beratungssituationen. Bedeutung hat er heute besonders durch den Personenzentrierten Ansatz (PZA) nach Carl Rogers (vgl. Rogers 1942). Rogers zu Folge ist die Grundlage für die Unterstützung, die dem oder der Klient\_in von der/dem Therapeut\_in zuteil wird, eine bestimmte Haltung, mit der sich der/die Berater\_in in die persönliche Welt des/der Klient\_in zu dessen oder deren Unterstützung begibt. Neben Kongruenz und Empathie ist dies eine Haltung der Wertschätzung. Diese drei Haltungen seien unabdingbar, von ihrem „Gelingen“ (also vom Ausmaß, in dem der/die Therapeut\_in in der

Lage ist, dem oder der Klient\_in die entsprechende Haltung einzunehmen) allein hänge der Therapieerfolg ab. Wertschätzung im PZA bedeutet nun nicht die gesellschaftliche oder interpersonale Akzeptanz oder die positive Bewertung eines bestimmten Verhaltens. Sie ist nicht gleichzusetzen mit der Zustimmung des Therapeuten oder der Therapeutin zu den Einstellungen und Handlungen ihrer Klient\_innen. Generell nimmt der/die Therapeut\_in Abstand von einer Bewertung der Person oder der Handlungen der Hilfesuchenden. In diesem Zusammenhang bedeutet Wertschätzung vielmehr einen bestimmten Zugang zum Klienten oder zur Klientin. Dieser bedingungslos wertschätzende Zugang soll vor allem dem Klienten oder der Klientin helfen zu lernen sich selbst zu akzeptieren und ihn oder sie mit dem eigenen Erleben zu versöhnen. Wertschätzung hat hier das Ziel, einer Person zu ermöglichen, sich sich selbst gegenüber zu öffnen und so einen ersten Schritt in Richtung Selbst-Verständnis und Heilung zu setzen (vgl. Rogers 1961: 33f).

Diese sehr spezifische Haltung einer hilfesuchenden Person gegenüber wird, wie Gutberlet (2005) beschreibt, unter Therapeut\_innen anderer Schulen häufig missverstanden und mit einem, viel allgemeineren, „wertschätzenden Umgang“ mit Klient\_innen verwechselt. Diese zweite Art von Wertschätzung ist hingegen jener Typ von Beziehung, der in Berufen, die mit Menschen zu haben, besonders aber in beratenden Berufen, Standard sein sollte. Besonders Therapeut\_innen anderer Richtungen würden, so Gutberlet, nicht verstehen, dass es sich bei der oben beschriebenen Art von Wertschätzung nicht um jene allgemeine Grundeinstellung Menschen gegenüber handle, die heute in Therapien selbstverständlich ist.

Eine ähnliche und doch ganz andere Art der Wertschätzung wird in der „Lösungsorientierten Beratung“ bzw. „Lösungsfokussierten Kurztherapie“ nach De Shazer bzw. Kim Berg benutzt (vgl. Bamberger 1999). Diese Beratungs- und Kurztherapieform vermutet, ähnlich wie Rogers, die Expertise für die Probleme und vor allem Ideen zu deren Lösung bei der hilfesuchenden Person, die lediglich Unterstützung beim Verstehen derselben und deren Beseitigung oder Verbesserung benötige. Der Beratungsvorgang folgt dabei wenigen, sehr strukturierten Schritten und ziemlich festgelegten Abläufen. Der Therapeut oder die Therapeutin wendet ein überschaubares Set an beratungstechnischen Werkzeugen an. Wertschätzung oder etwas ähnliches, das im Rahmen dieses Settings auf Englisch „Compliments“ heißt und auf Deutsch am besten mit „Würdigung der Stärken“ übersetzt wird, findet im letzten Schritt einer Sitzung statt. Zuvor hat der oder die Beratende sich für einige Minuten

zurückgezogen, um den Fall zu überdenken bzw. mit Kolleg\_innen zu besprechen. Zurückgekehrt bedankt er oder sie sich noch einmal bei dem oder der Klient\_in für das Kommen und die Mitarbeit während der Sitzung, würdigt ausgiebig Stärken der zu beratenden Person und wertschätzt aktiv einige ihrer Charakterzüge oder Verhaltensweisen. Diese „Compliments“ können direkt („Ich finde Sie sehr mutig!“) oder indirekt (etwa „Das muss sehr viel Überwindung gekostet haben, zu mir zu kommen!“) erfolgen. Diese Minuten der Wertschätzung sind, im Gegenteil zum Beispiel zur Wertschätzung bei Rogers, ein Werkzeug, ein geplanter und absichtsvoller Schritt in einer durchdachten Abfolge von Schritten, während Rogers betont, dass es sich bei seiner Wertschätzung um kein Werkzeug handelt, der Therapeut oder die Therapeutin damit kein unmittelbares Ziel verfolgt.

In der Gesundheitsforschung schließlich spielt Wertschätzung seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts als salutogener (bzw. ihre Abwesenheit oder gar Geringschätzung als pathogener) Faktor speziell im Arbeitsbereich eine wesentliche Rolle. Im Modell der „Effort-Reward-Imbalance“ nach Siegrist (1996) steht Wertschätzung in direktem Zusammenhang mit so genannten „Gratifikationskrisen“. Diese entstehen, wenn die Anforderungen und Anstrengungen zum Beispiel am Arbeitsplatz die dafür erhaltenen Belohnungen so weit übersteigen, dass dies nachweislich Stress erzeugt und krankheitsfördernd wirken kann. Das bedeutet, dass besonders Arbeitsplätze, an denen sehr viel vom Arbeitnehmer oder von der Arbeitnehmerin erwartet wird (schwierige oder schwere Arbeit, besonders viel Einsatz, aber auch psychisch komplexe Tätigkeiten wie das Aufrechterhalten einer professionellen Fassade, etwa im Verkauf) bei gleichzeitig subjektiv als zu gering empfundener Belohnung sich negativ auf die Psyche der Arbeitenden auswirken (als Belastung, Stress oder als Ursache von Krankheiten, etc.).

Neben dem offensichtlichen Gratifikationsfaktor Entlohnung („Money“ bei Siegrist) werden die Faktoren Statuskontrolle („Status Control“) und Anerkennung („Esteem“) genannt. Unter Statuskontrolle versteht Siegrist das subjektive Gefühl des/der Arbeitenden, Einfluss auf seine/ihre Position zu haben. Besonders negative Beispiele sind hier potenziell bedrohte Arbeitsverhältnisse (durch Befristungen, Kürzungen, atypische Beschäftigungsmodelle), aber auch z.B. erzwungene Versetzungen, Aufgaben außerhalb (oder besonders unterhalb) des eigentlichen Aufgabengebietes, Überqualifizierung der Angestellten bzw. das Fehlen von Aufstiegschancen. Obwohl sowohl Entlohnung als auch Statuskontrolle an sich bereits

wertschätzende Faktoren darstellen, ist mit dem dritten Faktor „Anerkennung“ noch einmal explizit das gemeint, was in anderen Kontexten „Wertschätzung“ genannt wird. Das ist deswegen verwirrend, weil auch monetäre Anerkennungen bzw. Statuskontrolle in anderen Zusammenhängen als Elemente der Wertschätzung genannt werden. Wo auch immer man allerdings die Grenzen um den Begriff „Wertschätzung“ ziehen möchte: Siegrists Zugang zu Wertschätzung ist ein funktionaler. Er sieht Wertschätzung als (Teile eines) Gegengewicht(es) zu herausfordernden Tätigkeiten, dessen Fehlen negativen Einfluss auf die Gesundheit mit sich ziehen kann.

### **2.1.3 Strukturelle Analyse des Begriffs „Wertschätzung“**

Der Begriff „Wertschätzung“ wird, wie im vorigen Kapitel dargestellt, in der relevanten Literatur auf sehr unterschiedliche, mitunter sogar widersprüchliche Art verwendet. Den meisten Verwendungen liegt dabei ein intuitives Verständnis zu Grunde, das vom Leser in den meisten Fällen vermutlich im Wesentlichen geteilt wird, so dass es letztlich verwundert, wenn einzelne Verwendungen zwar durchaus unter den Begriff „Wertschätzung“ zu fallen scheinen, dabei jedoch Prozesse beschreiben, die auf den ersten Blick unterschiedliche Dinge bedeuten. Die einzelnen Autoren betonen unterschiedliche Aspekte und Funktionen des Begriffes. So wird eine mögliche Sichtweise auf Wertschätzung etwa bei Siegrist (1996) als gesundheitsförderndes Gegengewicht zu Anstrengungen und Herausforderungen am Arbeitsplatz verstanden und scheint sich besonders auf das Wertschätzung empfangende Objekt zu beziehen, während sie bei Bamberger (1999) im Rahmen des PZA als zielgerichtetes Instrument in Beratungssituationen verstanden wird, bei Tausch (1962) explizit nicht als Instrument sondern als Haltung, die allerdings klar zielgerichteten Charakter besitzt und nach Küster, Thole (2012) gar nicht systematisch oder strategisch (also zielgerichtet) verwendet werden kann.

Um Wertschätzung tatsächlich, wie in der zweiten Forschungsfrage dieser Arbeit gefordert, auf allen relevanten Ebenen der Sozialen Produktion zu untersuchen, soll hier zunächst nicht für eine spezifische und gegen andere Auffassungen von Wertschätzung optiert werden. Es soll, im Gegenteil, versucht werden, eine Bedeutungsstruktur des Begriffes „Wertschätzung“ zu entwickeln, die möglichst allen Verwendungsweisen in der Literatur gerecht wird, das heißt alle unterschiedlichen Verwendungsweisen des Begriffes als Teilaspekte

oder unterschiedliche Perspektiven auf dieselbe Grundbedeutung auffasst. Davon ausgenommen sollen lediglich Auffassungen von Wertschätzung sein, die einer wissenschaftlichen Herangehensweise an das Thema nicht zugänglich sind. Diese Herangehensweise wird zweifellos eine sehr allgemeine Bedeutung von Wertschätzung in dieser Arbeit zur Folge haben. Damit dieses Resultat nicht zu allgemein wird um auch nur in irgendeiner Form erhellend oder brauchbar zu sein, soll entsprechendes Gewicht auf die Analyse der Struktur, die strukturellen Elemente und ihre verschiedenen Ausprägungen und Sichtweisen gelegt werden. Es besteht außerdem die Hoffnung, dass eine derartige Analyse zu einem besseren Verständnis des Begriffes „Wertschätzung“ führt und als Grundlage für weitere Arbeiten dienen kann, seien sie wissenschaftlicher oder pragmatischer Natur.

Bei näherer struktureller Betrachtung der Verwendung des Begriffes Wertschätzung in der herangezogenen Fachliteratur lässt sich sagen, dass eine gewisse Grundstruktur der Begriffsbedeutung allen Beispielen gemein ist. So lassen sich vier relevante, immer wiederkehrende Strukturelemente identifizieren. Diese Elemente sind je nach Theorie abwechselnd im Fokus der Betrachtung oder im Hintergrund, werden negativer oder positiver interpretiert bzw. weisen voneinander abweichende Qualitäten auf. Dennoch teilen alle aufgefundenen Auffassungen von Wertschätzung diese vier Elemente. Hier soll daher davon ausgegangen werden, dass diese vier Elemente Wertschätzungsprozessen zu Grunde liegen und ihre Interaktion die Grundstruktur von Wertschätzung bildet. Diese Elemente sind: ein Subjekt, ein Objekt, ein Hintergrund und einen Transfer. Im Folgenden soll näher auf diese Elemente eingegangen werden.

Es existiert in allen untersuchten Prozessen eine Person S, die als das agierende Subjekt des Wertschätzungs-Prozesses fungiert, und eine Entität O, die dessen Patiens darstellt. Die Beziehung zwischen S und O besteht darin, dass das S das O wertschätzt. Technisch formuliert bedeutet das, dass S eine Welt, in der O existiert, einer Welt, in der das nicht der Fall ist, vorzieht. Salopp formuliert: S findet O gut, bewertet es positiv. Es ist vermutlich einsichtig, warum S zwingend menschlich (oder zumindest belebt) sein muss. Unbelebte Dinge besitzen nicht die Fähigkeit, andere Entitäten hinsichtlich einer Werteskala einzuordnen. Die Frage, ob O unbelebt sein kann, oder nicht auch zwingend belebt sein sollte, ist weniger offensichtlich. In der Tat findet sich in der Literatur kein Beispiel für die Wertschätzung eines unbelebten Objektes (einzig Küster, Thole 2012: 1011 sehen „*Werte und*

*Normen*“ bzw. „*Produkte von künstlerischem oder ästhetischen Wert*“ als potenzielle unbelebte Wertschätzungsobjekte).

Ich nehme mir hier trotzdem heraus, die oben erwähnten Ziele dieses Kapitels vor Augen, diese Bedeutungserweiterung selbständig vorzunehmen und im Rahmen dieser Arbeit unbelebte Wertschätzungsobjekte vorerst zu erlauben. Das hat einen pragmatischen und einen formal logischen Grund. Pragmatisch betrachtet sollen Prozesse wie die Wertschätzung eines Arbeitsplatzes, eines Arbeitsmaterials oder gewisser Aspekte einer Einrichtung in den Fokus dieser Arbeit miteinbezogen werden können. Die Frage etwa, was Arbeitnehmer\_innen an ihrem Arbeitsplatz wertschätzen soll nicht auf Personen limitiert werden. Aus formaler Sicht gibt es keinen Anlass, die positive Einordnung einer Person auf einer Werteskala grundlegend von einer positiven Einordnung eines Objektes zu unterscheiden. Das einzige Argument, das dagegen spräche, wäre die Annahme, dass O prinzipiell in der Lage sein müsse, die von S erhaltene Wertschätzung wahrzunehmen. Ein Wertschätzungs-Prozess wäre in diesem Sinne erst dann gegeben, wenn O subjektiv das Gefühl hat, von S wertgeschätzt zu werden (oder wenigstens theoretisch in der Lage dazu ist). Diese Annahme scheint die Struktur des Begriffes ohne jeden Grund zu verkomplizieren und soll daher hier nicht getroffen werden.

Zur oben verwendeten Dichotomie belebt/unbelebt muss außerdem gesagt werden, dass es Fälle geben mag, für die die Zuordnung einer dieser Eigenschaften nicht eindeutig zu treffen ist, etwa bei Rollen im Organisationskontext. Hier ist eine exakte Zuordnung schwierig, vermutlich wird man sich im Einzelfall ansehen müssen, ob nun die Rolle als solche (also ihre Existenz und Funktion) oder der die Rolle ausfüllende Mensch wertgeschätzt wird. Sowohl das S als auch das O können natürlich theoretisch auch von Gruppen von Einzelpersonen repräsentiert werden (Teams, Kund\_innen, die Belegschaft, die Gesellschaft...). Obwohl der Unterschied zwischen einem S als Einzelperson und einem S als Gruppe in der konkreten Situation beträchtliche sein kann, ist er hinsichtlich des abstrakten Modells zunächst irrelevant.

Die Idee, dass der beschriebene Prozess des „Gut findens“ zwingend vor einem bestimmten Hintergrund stattfinden muss, stammt von Honneth (1992), der einen gemeinsamen sozialen Hintergrund (und damit ein geteiltes Wertesystem) als Voraussetzung von Anerken-

nung sieht. Bei näherer Betrachtung ist Wertschätzung nicht nur an einen gesellschaftlichen sondern auch an einen situativen Hintergrund gebunden. Die Entscheidung, wie positiv eine Entität in ihrer Existenz bewertet wird, ist immer nur in einem konkreten Kontext und vor dem Hintergrund bestimmter Wertevorstellungen denkbar. Ein S kann ein O in manchen Situationen bzw. in manchen Positionen sehr positiv bewerten, in anderen sehr negativ. Zum Beispiel könnte S ein sehr rationales O im Berufsalltag sehr positiv bewerten, in einem potenziellen Beziehungsalltag eher negativ. Der Hintergrund kann in seiner Bedeutung für den Wertschätzungsprozess sehr präsent sein (wenn das S das O nur in sehr speziellen Situationen schätzt, also etwa ein äußerst unangenehmer Mensch, der aber ein erfahrener Experte in einem hoch spezialisierten Bereich ist) oder geradezu irrelevant (wenn das S das O als Menschen und Charakter prinzipiell gut findet wie das etwa in einer romantischen Beziehung sein wird). Die unterschiedlichen denkbaren Hintergründe und die unterschiedlichen Grade ihrer Präsenz in den untersuchten Wertschätzungsprozessen stellen eine Möglichkeit dar, Wertschätzungsprozesse in unterschiedliche Gruppen oder Klassen zusammenzufassen. In dieser Arbeit soll davon kein Gebrauch gemacht werden, da die hier empirisch untersuchten Beispiele im Großen und Ganzen vor sehr homogenen Hintergründen stattfinden, nämlich in Arbeitsprozessen in der Sozialen Produktion. In Untersuchungen, die sehr heterogene Beispiele von Wertschätzung zum Gegenstand haben, wäre dies allerdings z.B. eine Möglichkeit der Klassifizierung.

Daraus resultiert die Annahme eines letzten Strukturelementes, das in weiterer Folge „Transfer“ genannt werden soll. Dieses, vielleicht im Unterschied zu den anderen Elementen nicht ganz so offensichtliche, Strukturelement bezeichnet den Transfer der Wertschätzung vom S auf das O, also die Frage, ob, in wie weit und wie das S dem O gegenüber seine Wertschätzung transparent macht. Diese Frage ist für die einzelnen Fälle in der Literatur sehr unterschiedlich zu beantworten; häufig scheint es sich bei den qualitativen Unterschieden bezüglich dieses einen Elements um die einzigen Unterschiede zwischen den einzelnen Fällen überhaupt zu handeln. Die Annahme dieses Elementes führt deswegen nun tatsächlich zu einer Grobeinteilung einzelner Wertschätzungsprozesse zu Gruppen. Sie erlaubt es, einige doch sehr unterschiedliche Prozesse innerhalb eines Wertschätzungs-Modells zu behandeln, da sich diese, bei genauem Hinsehen, vor allem hinsichtlich des Transfers voneinander unterscheiden. Die folgenden fünf Gruppen lassen sich hinsichtlich der Qualität des Transfers der Wertschätzung vom S auf das O unterscheiden (die Namen ergeben sich aus

der Qualität des Transfers, also aus der Frage: „Wie ist der Transfer von Wertschätzung vom S auf das O?“).

a) Unmöglich: Das O ist unbelebt, es findet folglich kein Transfer statt. Einen Bildschirm kümmert es nicht, welche Einstellung man ihm gegenüber hat (obwohl das psychologische Phänomen, dass viele Menschen Dingen unterstellen, auf Wertschätzung oder Geringschätzung sensibel zu reagieren, also die Anthropomorphisierung dieser Dinge in Wertschätzungsprozessen, nicht uninteressant ist. Spannend wäre etwa die Hypothese, dass hier ein permanentes Monitoring von Wertschätzungsprozessen stattfindet, das auch in Fällen, in denen es offensichtlich überflüssig ist, nicht abgestellt werden kann und manchmal, wenn auch vielleicht nur im Scherz, an die Oberfläche gerät.)

b) Inaktiv: In dieser Gruppe von Wertschätzungsprozessen ist das O nun belebt und wäre daher theoretisch für Wertschätzung empfängsbereit, allerdings steht das S in keinem direkten Kontakt zum O, die Wertschätzung kann also nicht transferiert werden (da kein Kommunikationskanal existiert). Ein Beispiel für diesen Typ wäre etwa das Anhimmeln eines Filmstars. Diese Gruppe hat bezüglich des Transfers den gleichen Status wie (a), es ist also kein Transfer vorhanden, nur dass (b) sich theoretisch verändern ließe, indem das S einen Kommunikationskanal öffnet (z.B. indem es seinem Filmstar einen Fan-Brief schreibt. Das O könnte sich in der Folge wertgeschätzt fühlen und der gesamte Prozess würde der Gruppe [c] angehören).

c) Möglich: Ein S wertschätzt ein O, mit dem es sich in irgendeiner Form in Kontakt befindet. Hier ist davon auszugehen, dass zumindest ein minimaler Transfer in irgendeiner Form vermutlich stattfindet, und seien es nur sehr schwer zu deutende, subtile Hinweise zwischen den Zeilen. Das S verfolgt mit der (mehr oder weniger transferierten) Wertschätzung allerdings kein bestimmtes Ziel, der Wertschätzungsprozess an sich ist in diesem Prozess wichtiger als der Transfer. Wie viel das O von der ursprünglichen Wertschätzung mitbekommt, das heißt, wie sehr er sich von S wertgeschätzt fühlt, hängt von vielen Faktoren ab (wie viel Kontakt besteht zwischen S und O, wie sehr bemüht sich S, seine Wertschätzung geheim zu halten oder transparent zu machen, wie sensibel ist O, etc.). Sehr viele Wertschätzungsprozesse werden in diese Gruppe fallen. Der klassische Fall wäre z.B. eine Führungskraft, die sich über Wertschätzung keine oder wenig Gedanken macht und einen Mit-

arbeiter für dessen Zuverlässigkeit sehr schätzt, ohne daran zu denken, diese Wertschätzung transparent zu machen. Die Chancen stehen gut, dass das O die Wertschätzung durch das S in diesem Fall in irgendeiner Form mitbekommt, auch wenn S darauf verzichtet, sie direkt zu kommunizieren. So könnte das O immer mehr und immer verantwortungsvollere Aufgaben zugeteilt bekommen, vermehrt um seine Meinung gefragt werden, etc. Diese Gruppe umfasst Wertschätzungsprozesse von einer großen Bandbreite, die vom O von extrem wertschätzend bis kaum wertschätzend wahrgenommen werden können.

d) Beabsichtigt: Der Unterschied zwischen dieser Gruppe und der vorhin vorgestellten Gruppe (c) ist lediglich, dass sich das S in Wertschätzungsprozessen der Gruppe (d) bewusst ist, dass Wertschätzung ein wichtiger Prozess in einem Organisationsgefüge ist, und daher so oft wie möglich transparent gemacht werden sollte. Das S wird folglich versuchen, so oft wie möglich verspürte Wertschätzung gegenüber einem O explizit auszusprechen, d.h. den Wertschätzungs-Transfer sicherzustellen. Als Beispiel dient wiederum die Führungskraft aus dem Beispiel zu Gruppe (c), nur legt sie hier die Wertschätzung, die das O in Gruppe (c) noch mühsam zwischen den Zeilen herauslesen musste, offen. Das S wird sichergehen, dass die Wertschätzung beim O angekommen ist. Zu beachten ist, dass bei Wertschätzungsprozessen dieser Gruppe immer noch die ehrlich empfundene Wertschätzung der Ausgangspunkt des Transfers ist.

e) Zielgerichtet: Sobald bei einem Wertschätzungsprozess der Wertschätzungs-Transfer, das heißt letztlich die Zustandsveränderung beim O das Hauptinteresse von S darstellt und damit wichtiger als die Wertschätzung an sich wird, ist der Transfer zielgerichtet. Das sind typischer Weise Prozesse, in denen S Wertschätzung strategisch einsetzt, also bewusst nach Dingen sucht, die er an O wertschätzt, um diese dann zur Erfüllung eines Ziels zu transferieren. Derartige Prozesse werden meist in einem professionellen Kontext zu finden sein, z.B. Wertschätzung als Bestandteil in der Psychotherapie oder der Sozialarbeit. Wichtig dabei ist, dass das Primat des Wertschätzungs-Transfers über die eigentliche Wertschätzung nicht bedeutet, dass das O im Wertschätzungs-Transfer betrogen wird. S gaukelt O also nicht irgendwelche an den Haaren herbeigezogenen Dinge als Wertschätzung vor und sucht nicht wahllos nach Dingen, wegen denen das S das O loben kann. Das Interesse des S, dem O Wertschätzung zukommen zu lassen, ist lediglich der Ausgangspunkt dieser Art des Transfers (und das, was die Gruppe [e] von Gruppe [d] unterscheidet). S wird sich immer

noch Gedanken darüber machen müssen, was er denn nun an O schätzt, und diese Dinge dann richtig kommunizieren, so dass O aus dem Transferprozess Wertschätzung ziehen kann.

## **2.2 Wertschätzung am Arbeitsplatz**

### **2.2.1 Zielsetzung**

Der Bereich der (Erwerbs-)Arbeit ist, neben den Nebenschauplätzen Pädagogik und Psychologie/Psychotherapie, jener Bereich, in dem am häufigsten auf den Begriff der „Wertschätzung“ als Konzept zurückgegriffen wird. Dies ist vermutlich der Tatsache geschuldet, dass innerhalb dieser Sphären ein Großteil der zwischenmenschlichen Interaktionen unserer Zeit stattfindet, weswegen theoretische Überlegungen zu zwischenmenschlicher Interaktion sich hauptsächlich auf diese Bereiche bezieht oder aus ihnen abgeleitet wird. Die Vorstellung theoretischer Überlegungen (und der empirischen Untersuchungen, aus denen sie abgeleitet wurden) zum Thema „Wertschätzung am Arbeitsplatz“ fungiert in dieser Arbeit als Relais zwischen den theoretischen Überlegungen zum Begriff „Wertschätzung“ aus Kapitel 2.1 und der empirischen Untersuchung in spezifischen Bereichen des Arbeitskontextes im 3. Teil. Die Erkenntnisse aus Kapitel 2.1 sollen dabei auf das soziale System „Arbeitsplatz“ theoretisch umgelegt werden, um dann als Grundlage für die empirische Untersuchung eines spezifischen Teilbereichs der Arbeitswelt zu dienen.

Publikationen, die dem Bereich der Arbeitswelt<sup>4</sup> zugerechnet werden können, fallen hinsichtlich ihres Umgangs mit „Wertschätzung“ in drei Gruppen:

a) Eine große Gruppe von Publikationen verwendet den Begriff der „Wertschätzung“ en passant, als wäre seine Bedeutung vollkommen klar und allgemein verständlich (oder eine genauere Fassung des Begriffes für das Verständnis des jeweiligen Textes nicht relevant). Ein Teil dieser (semi-)wissenschaftlichen Publikationen lässt vermuten, dass die AutorInnen selbst nicht mehr als eine ungefähre Ahnung, ein Alltagsverständnis von diesem Be-

---

4 Unter „Arbeitswelt“ verstehe ich hier alle Bereiche der Erwerbsarbeit (das beinhaltet auch die Sektoren des zweiten und dritten Arbeitsmarktes) inklusive jene großen Bereiche der ehrenamtlichen Tätigkeit, die der Erwerbsarbeit ähnlich sind.

griff haben und ihn tentativ irgendwo zwischen „Höflichkeit“, „Freundlichkeit“ und „Lob“ ansiedeln. Publikationen dieses Typs richten sich häufig an Führungskräfte und geben Tipps für den Arbeitsalltag wie z.B. *„Guter Mitarbeiterkontakt ist wichtig, ebenso Wertschätzung! Seien Sie nicht verunsichert, wenn Sie als Vorgesetzter klar Stellung beziehen müssen.“* (Hözl, Raslan 2013: 57). Diese Art von Publikation ist sowohl als Ratgeberin für den Arbeitsalltag als auch für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Begriff „Wertschätzung“ offensichtlich nur bedingt nützlich. Fairerweise muss eingeräumt werden, dass in Texten dieser Gruppe Wertschätzung eventuell tatsächlich nur am Rande erwähnt werden soll und der ihr textintern zugewiesene geringe Stellenwert intendiert ist.

b) In der zweiten Gruppe nimmt „Wertschätzung“ eine zentralere Rolle ein. Die AutorInnen dieser Texte setzen meist bei der Feststellung an, dass Wertschätzung im Arbeitsalltag eine wesentliche Rolle spielt und erarbeiten, basierend auf dieser Hypothese, Strategien und Mechanismen, die Firmen dabei unterstützen sollen, betriebliche Abläufe wertschätzender zu gestalten. Bessere Publikationen dieser Gruppe beschäftigen sich außerdem kurz mit den Hintergründen des Begriffes „Wertschätzung“, einige geben sogar kurze Erklärungen zu seiner Bedeutung. Der Ausgangspunkt dieser Texte, nämlich die Wichtigkeit der Wertschätzung in der Arbeitswelt, bleibt dabei meist eine axiomatische Annahme und wird selten durch Zahlen, Daten, Untersuchungen oder Studien wissenschaftlich untermauert. Diese Gruppe hebt sich von der vorigen dadurch ab, dass zwar ebenfalls keine genauere Beschreibung oder Idee des Begriffes „Wertschätzung“ vermittelt wird, dass allerdings durch ausgearbeitete Strategien oder konkrete Tipps für einen wertschätzenden Umgang am Arbeitsplatz der Begriff illustriert wird und über Beispiele an Schärfe gewinnt. Für den beruflichen Alltag sind diese Texte natürlich brauchbarer, da konkrete Handreichungen für konkrete Situationen gegeben werden, was der Forderung von Wertschätzung am Arbeitsplatz zusätzlich mehr Gewicht verleiht als die bloße Forderung in den Texten der Gruppe (a).

c) Eine wesentlich kleinere Gruppe von Texten beschäftigt sich auf wissenschaftliche Weise mit Wertschätzung. Ihre Aussagen stützen sich auf empirische Untersuchungen, ihr Anliegen ist es, im Unterschied zu Texten der Gruppe (b), nicht ausschließlich, die Bedeutung von Wertschätzung in betrieblichen Prozessen zu betonen, sondern dieser Bedeutung auf den Grund zu gehen (bzw. zunächst deren Existenz zu überprüfen). Dabei geht es in erster

Linie darum zu überlegen, welche Handlungen überhaupt wertschätzend genannt werden, die direkten Auswirkungen von wertschätzendem Umgang (oder Mangel an demselben) aufzuzeigen und sie vor allem zu messen. Selbstverständlich beschränkt sich das Interesse dieser Arbeit auf Texte der Gruppe (c), die in diesem Kapitel in Hinblick auf Fragestellungen untersucht werden, die die beiden Fragestellungen dieser Arbeit miteinander verknüpfen:

- 1) Welche Auswirkungen von Wertschätzung auf Menschen und Prozesse an Arbeitsplätzen können überhaupt festgestellt werden?
- 2) Wie lassen sich diese Zusammenhänge (oder Nicht-Zusammenhänge, falls keine festgestellt werden) erklären?

Aus der Beantwortung dieser beiden Fragestellungen wird sich in weiterer Folge eine dritte ergeben, nämlich

- 3) Wie sehen kritische Autor\_innen das Thema Wertschätzung am Arbeitsplatz?

### **2.2.2 Wertschätzung und ihre Wirkung**

Wie eingangs beschrieben geht ein Großteil der Texte, in denen Wertschätzung im Arbeitskontext eine Rolle spielt, davon aus, dass der Einfluss von Wertschätzung in Arbeitsprozessen aller Art ein positiver ist. In globaleren Texten ist die Kernaussage, dass mit Wertschätzung letztlich alles besser wird. So sehr man als Leser geneigt ist zuzustimmen (es scheint sich um eine triviale, intuitiv richtige Aussage zu handeln) erhebt sich doch die Frage, an welchen Daten und Kennzahlen man diesen positiven Einfluss konkret feststellen könnte, und wie diese messbaren Resultate 1:1 auf Wertschätzung zurückzuführen sind. Eine Möglichkeit, die Auswirkungen von Anerkennung am Arbeitsplatz zu quantifizieren, sind Erhebungen an Arbeitsplätzen und das Aufzeigen von Korrelationen zwischen Wertschätzung am Arbeitsplatz und Zahlen zu Erkrankungen oder Unfällen (Krankenstandstagen, Anzahl an Fällen von Erkrankung, Arbeitsunfällen, Burnout, etc.). Und tatsächlich beschäftigen sich viele Untersuchungen mit den Zusammenhängen zwischen Wertschätzung am Arbeitsplatz und Gesundheit.

Die dabei erforschten Daten sprechen für sich. Wenn man von der WHO-Definition von Gesundheit ausgeht, ist das Wohlbefinden am Arbeitsplatz an sich bereits ein Gesundheitsthema, auch ohne das Auftreten von Erkrankungen oder Verletzungen: „*Health is a state of*

*complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.*“ (WHO 2006: 1). Gesundheit ist also bereits dort nicht mehr gegeben, wo das physische, psychische oder soziale Wohlbefinden der Arbeitnehmer\_innen nicht mehr gegeben ist. Da psychisches und vor allem soziales Wohlbefinden ohne Wertschätzung undenkbar scheinen, könnte man an dieser Stelle bereits abrechnen und die Bedeutung von Wertschätzung am Arbeitsplatz als etabliert betrachten. Es existiert allerdings gute Evidenz, dass das Vorenthalten von Wertschätzung oder gar abwertendes Verhalten gegenüber Mitarbeiter\_innen oder Kolleg\_innen sogar pathogene Wirkungen hat, also psychische und physiologische Erkrankungen begünstigt. Für Deutschland existieren mehrere Untersuchungen zu diesem Thema. Der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen nennt etwa in seiner Studie „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland“ (Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen 2008) mangelnde Wertschätzung, neben prekären Arbeitsverhältnissen und schlechter Führung (die übrigens beide durchaus auch als Abwertung aufgefasst werden können, vgl. Siegrist 1996), als wichtige Ursache für Erkrankungen. Mangelnde Wertschätzung wird als „bedeutender Stressor“ (ebd.: 46) und damit ursächlich für diverse stressbedingte Krankheitsbilder beschrieben. Insbesondere in Berufen mit hohen psychosozialen Anforderungen (etwa im Pflege- oder Schulwesen) komme Wertschätzung große Bedeutung zu (ebd.: 57, ebd.: 75). Das Institut „DGB-Index Gute Arbeit“ beziffert in seinem „Index Gute Arbeit“ (Institut DBG-Index Gute Arbeit: 2013) die Anzahl der von ihren Vorgesetzten nicht oder nur in geringem Ausmaß Wertgeschätzten mit 33% (ebd.: 10). Laut derselben Untersuchung (ebd.: 14) arbeiten 42% zumindest gelegentlich unbezahlt in ihrer Freizeit, fast jeder Fünfte „sehr häufig“ oder „oft“. Drei Viertel müssen auch in ihrer Freizeit „sehr häufig“ oder „oft“ für Vorgesetzte erreichbar sein (ebd.: 20). Auch diese Zeiten werden nicht bezahlt und erfahren dadurch zumindest auf monetärer Ebene keine Gratifikation als Ausgleich (vgl. Siegrist 1996 bzw. die Besprechung des Gratifikationskrisen-Modells in dieser Arbeit in Abschnitt 2.1.2).

Auch für Österreich gibt es entsprechende Daten. Laut einer Studie von meinungsraum.at (2014) unter unselbständigen Arbeitnehmer\_innen in Österreich hat ein gutes Drittel der Arbeitnehmer\_innen bereits innerlich gekündigt, das heißt die Angestellten befinden sich in einem Zustand emotionaler Distanz zum Arbeitgeber oder zur Arbeitgeberin (ebd.: 6). Nur 52% erhalten Lob für Arbeit, bei 44% wird beim Auftreten von Fehlern prinzipiell ein\_e Schuldige\_r gesucht, nur 56% geben an, dass Kritik sachlich geäußert wird, 42%

spüren mangelndes Vertrauen ihrer Leitung. Die Studienautor\_innen sehen zwar die „Hard-Facts“ wie Arbeitsplatzausstattung, Computer, Maschinen und Arbeitsumfeld weitgehend als positiv bewertet, klar negativ schneiden die oben genannten „Soft-Facts“ ab. Es mangelte vor allem am sozialen Umgang am Arbeitsplatz.

Etwas freundlicher sieht die Situation in Österreich nach einer WiFo-Studie (Biffel et al.: 2012) aus. Diese Untersuchung unter österreichischen Arbeitnehmer\_innen sieht Österreich auf dem sogenannten „Anerkennungs-Index“ sogar ein wenig über dem EU-Schnitt (61% zu 59%). Der Index, der grob an das Gratifikationskrisen-Modell von Siegrist (1996) angelehnt ist, berechnet sich zu gleichen Teilen aus den Bereichen Gratifikation durch Entlohnung, durch Arbeitsplatzsicherheit und durch Karrierechancen, bzw. durch sozialen Rückhalt am Arbeitsplatz. Die Gruppe mit niedrigem Anerkennungsindex zeigt in fast allen untersuchten Krankheitsbildern (physiologischen und psychischen) eine etwa doppelt so hohe Prävalenz wie die Gruppe der Arbeitnehmer\_innen, die eine hohe Anerkennung erfährt (Biffel et al. 2012: 39). Dies gilt sowohl für subjektiv empfundene psychosozialen Belastungen und vermindertes Wohlbefinden als auch für objektiv quantifizierbare Parameter wie Krankenstandstage und Unfälle am Arbeitsplatz.

Selbstverständlich sollten Arbeitgeber\_innen die oben zitierten Zahlen bereits aus rein menschlichen Gründen interessieren. Kein\_e Arbeitgeber\_in wünscht seinen oder ihren Angestellten Schlechtes. Zu einem Interessenskonflikt kommen es allerdings, wenn das Wohlergehen der Mitarbeiter\_innen der Gewinnmaximierung entgegensteht. Für diesen Fall gibt es Gesetze. So sind Arbeitgeber\_innen über die Fürsorgepflicht (§18 AngG) verpflichtet, am Arbeitsplatz für die Gesundheit ihrer Arbeitnehmer\_innen zu sorgen, wozu selbstverständlich auch die psychische Gesundheit (und ihre Auswirkungen auf den Körper) zählt. Nimmt man die oben zitierten Forschungsergebnisse als Grundlage, so müsste Wertschätzung ein wichtiges Anliegen sämtlicher Organisationen sein. Nicht nur, weil es dadurch den Mitarbeiter\_innen nachweislich besser geht, sondern weil gesunde Mitarbeiter\_innen Geld sparen.

Aber auch unabhängig von der Anzahl der Krankenstandstage ist es für Organisationen durchaus rentabel, ihre Angestellten wertzuschätzen. Die jährliche Gallup-Umfrage zur Arbeitnehmer\_innen-Zufriedenheit in Deutschland zeigte für 2013, dass die deutschen Ange-

stellten zu 84% geringe oder keine emotionale Bindung zum Arbeitgeber oder zur Arbeitgeberin hatten (Gallup 2014a: 10), 36% hatten in den letzten 30 Tagen (natürlich subjektiv) das Gefühl, wegen Arbeitsstress innerlich ausgebrannt zu sein (ebd.: 24). Geringe Bindung zur eigenen Organisation führt langfristig zur sogenannten „Inneren Kündigung“. Die daraus resultierenden Kosten für die deutsche Volkswirtschaft beziffert Gallup mit rund 100 Milliarden Euro pro Jahr (ebd.: 11). Diese Kosten errechnen sich durch die Folgeschäden der Inneren Kündigungen. Die Gruppe der Berufstätigen mit hoher emotionaler Bindung zum/zur Arbeitgeber\_in (die obersten 25%) weisen im Verhältnis zur Gruppe mit niedriger emotionaler Bindung (die untersten 25%) folgende Zahlen auf: -37% bei Abwesenheiten, -25% bei Fluktuation, -48% Arbeitsunfälle, -41% Qualitätsmängel an Produkten oder Dienstleistungen, +10% bessere Kund\_innenkennzahlen, +21% Produktivität, +22% Rentabilität, etc. (ebd.: 41). Bei all diesen Zahlen spielt natürlich die Richtung der Kausalität bzw. Wechselwirkungen zwischen den Parametern eine Rolle. Dennoch ergibt sich ein eindeutiges Bild und der implizite Auftrag an Organisationen, ihre Angestellten emotional an sich zu binden – und sei es nur aus wirtschaftlichen Gründen.

Einen ähnlichen Zugang aber einen etwas anderen Blickwinkel zum Thema Wertschätzung haben Arbeitspsycholog\_innen der Universität Bern. Nicola Jacobshagen und Norbert Semmer forschen seit Jahren unter anderem zum Thema „Stress am Arbeitsplatz“ und heben in mehreren Publikationen (Semmer et al. 2007; Jacobshagen, Semmer 2009; Stocker et al. 2010; Semmer, Jacobshagen 2012) Wertschätzung als Hauptressource gegen Stress am Arbeitsplatz hervor, bzw. nennen Abwertung als einen der Hauptstressoren am Arbeitsplatz.

*„Am Arbeitsplatz heißt das, dass wir einerseits als Mensch anerkannt werden wollen und dass wir andererseits erwarten, dass unser Einsatz und unsere Leistung gewürdigt werden. Wenn das der Fall ist, steigen die die Zufriedenheit, die Freude an der Arbeit und die Bindung an das Unternehmen. Es steigt aber auch die Leistung und der Umgang mit Stress und Belastungen fällt leichter. Es ist manchmal erstaunlich, was Menschen auf sich nehmen, wenn sie das Gefühl haben, etwas Nützliches zu tun und dafür auch anerkannt zu werden.“ (Semmer, Jacobshagen 2012: 17)*

Ihr Kernkonzept (SOS - Stress as Offense to Self) sieht das psychologische Selbst der Beschäftigten im Zentrum der Stressforschung und seine Bedrohung als Hauptstressor am Arbeitsplatz. Bedrohungen stellen für das Selbst unter anderem problematische Arbeitsaufgaben, problematische (physische und soziale) Arbeitsbedingungen und problematische organisationale Arbeitsbedingungen dar. Als Ressourcen des Selbst (bzw. bei entsprechendem Mangel ebenfalls als Stressoren) werden Autonomie, Soziale Unterstützung, Fairness und Wertschätzung genannt (vgl. Semmer et al. 2007). Die Autor\_innen empfehlen den Aufbau einer wertschätzenden Kultur am Arbeitsplatz als einen effizienten und vor allem kostengünstigen Weg, das Befinden der Mitarbeiter\_innen und ihre Einstellung gegenüber dem Betrieb zu verbessern. Wertschätzung führe erwiesenermaßen zu höherer Arbeitszufriedenheit, Identifikation mit dem Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin, Motivation und einer Reduktion von Stress.

*„The present research confirms the role of appreciation at work in a threefold way. First, we show that appreciation explains variance in two indicators of well-being, one being more cognitive (job satisfaction), the other more affective [...], and it does so over and above well-established resources. Second, we show that appreciation moderates the effect of long working hours on job satisfaction: Under conditions of high appreciation, long working hours actually increase job satisfaction. Third, we confirm that appreciation mediates the effect of illegitimate tasks on well-being. All three results are in line with the basic assumption of the SOS concept that the implications of stressors and resources for the self constitute an important aspect of the stress process.“ (Stocker et al. 2010: 121)*

Als Hauptquellen von Wertschätzung am Arbeitsplatz werden von Jacobshagen, Semmer (2009) die Vorgesetzten identifiziert, gefolgt von Kund\_innen und Kolleg\_innen.

An dieser Stelle sei auch noch einmal auf das bereits in Kapitel 2.1.2 vorgestellte Modell der Gratifikationskrisen von Siegrist (1996) hingewiesen. Siegrist beschreibt darin Situationen (besonders im Arbeitskontext), in denen der subjektive Arbeitsaufwand die subjektiv dafür erhaltene Belohnung massiv übersteigt, als krankheitsfördernd. Die möglichen Belohnungen (Entgelt, Statuskontrolle und Anerkennung), die für den Ausgleich der Mühen am Arbeitsplatz sorgen, fallen alle unter die von Rösch (2013) identifizierten Parame-

ter von Wertschätzung, was die oben beschriebenen Erkenntnisse von Semmer und Jacobs-hagen bestätigt bzw. vorwegnimmt.

Einen ebenfalls funktionalen Zugang zu Wertschätzung haben Zwack et al. (2011). Die Autoren schlagen, ausgehend von einer qualitativen Erhebung (durch Gruppendiskussionen) unter Angestellten aller Organisationsebenen zweier Großbetriebe, ein Dreistufenmodell von Wertschätzung am Arbeitsplatz vor. In den Diskussionen wurden Mitarbeiter\_innen, die angaben, zu wenig wertgeschätzt zu werden, gefragt, woran sie denn merken würden, dass man sie mehr wertschätzen würde. Die überaus unterschiedlichen Antworten unterteilten die Autor\_innen in drei Stufen der Wertschätzung am Arbeitsplatz<sup>5</sup>:

1) Anwesenheit wahrnehmen. Die Angestellten möchten grundsätzlich in ihrer physischen Existenz wahrgenommen werden. Zwack et al. (2011) nennen als Beispiele vor allem „*was gemeinhin als Regeln der Höflichkeit angesehen wird*“ (ebd: 432). Darunter fallen z.B. Anlächeln und freundlich Grüßen auf dem Gang, Augenkontakt im Gespräch, etc.

2) Funktion wahrnehmen. Die Angestellten möchten in ihrer jeweiligen Funktion wahrgenommen und akzeptiert (und idealerweise auch geschätzt) werden. Es geht darum, die professionelle Identität der Mitarbeiter\_innen zu schützen.

3) Person ansprechen. Auf der dritten Stufe geht es um die Trennung von Person und Funktion. Mitarbeiter\_innen möchten also nicht nur als jemand, der oder die eine Funktion ausfüllt, also als Rädchen im Prozess wahrgenommen werden, sondern als Mensch mit über die entsprechende Funktion hinausgehenden Eigenschaften und Vorzügen.

### **2.2.3 Erklärungsversuche dieser Zusammenhänge**

Angesichts der oben dargestellten eindeutigen Zusammenhänge zwischen Wertschätzung am Arbeitsplatz und der Gesundheit der Mitarbeiter\_innen bzw. dem wirtschaftlichen Output der entsprechenden Betriebe stellt sich die Frage nach den innerpsychischen Zusammenhängen. Dass wertgeschätzte Mitarbeiter\_innen motivierter arbeiten (und dadurch z.B. effektiver im Kund\_innenkontakt sind), lässt sich, auch oberflächlich betrachtet, intuitiv gut nachvollziehen. Zufriedene Angestellte begegnen Kund\_innen selbstverständlich anders als unzufriedene Angestellte. Die Zusammenhänge zwischen Wertschätzung und (psychischen, psychosomatischen und physiologischen) Erkrankungen entzieht sich allerdings

---

5 „In Großbetrieben“ müsste man vermutlich fairerweise hinzufügen.

auf den ersten Blick dem Hausverstand. Provokant gefragt: Warum brauchen erwachsene Menschen Anerkennung in einem Bereich, der formal betrachtet einen Austausch von Arbeitskraft (eigentlich: Lebenszeit) und monetärer Entlohnung darstellt? Ist es nicht ein wenig bedürftig, neben dem Entgelt auch noch Wertschätzung zu verlangen? Bzw. (immer noch provokant gefragt) ist es nicht wehleidig, auf das Ausbleiben von Anerkennung mit Erkrankungen und emotionaler Distanz zur arbeitgebenden Institution zu reagieren? Im Folgenden sollen diese Fragen, die für diese Arbeit nicht im Fokus des Interesses stehen, skizzenhaft beantwortet werden.

In der Psychologie wird Selbstwert als wesentlicher, für das Individuum letztlich essenzieller Teil der Selbstwahrnehmung betrachtet. Ein positives Selbstbild wird im Allgemeinen als Grundlage für ein glückliches und erfülltes Leben betrachtet, ein negatives Selbstbild gilt als Ursache oder zumindest als Verstärker vielfältiger psychischer Krankheitsbilder. Obwohl der Selbstwert in letzter Instanz in reflexiven Prozessen entsteht, ist es paradoxer Weise offensichtlich die wahrgenommene Anerkennung oder Ablehnung durch Andere, die das Selbstbild des Einzelnen prägen. Mark R. Leary (1999) dreht in seiner Soziometer Theorie (die hier als ein Beispiel einer Selbstwert-Theorie für viele andere steht) die Kausalitäten sogar um, und sieht das Selbstwertgefühl als ein System, das sich ursprünglich aus dem Monitoring der sozialen Akzeptanz des Individuums entwickelt hat. Um also die überlebenswichtige Frage nach dem eigenen sozialen Status innerhalb einer Gruppe zu überwachen, um festzustellen, ob die Akzeptanz unter diesen, für das eigene Überleben maßgeblichen, Nächsten gegeben oder bedroht ist, habe der Mensch ein Monitoring-System entwickelt, aus dem sich ein hoher Selbstwert („Ich bin angesehen und akzeptiert“) oder ein niedriger Selbstwert („Meine Position ist bedroht“) ergebe (vgl. Leary 1999; Leary, Baumeister 2000). Leary nennt dieses Monitoring-System „Soziometer“. Die Idee dahinter ist, dass dieses Soziometer das Individuum warnt, wenn die eigene soziale Position durch die wahrgenommene Ablehnung durch Andere in Gefahr gerät. Dies würde erklären, warum die Anerkennung durch andere ein derart bestimmender Faktor in unseren zwischenmenschlichen Beziehungen, und warum wahrgenommene Ablehnung durch andere für die Psyche so problematisch und krankheitsfördernd ist.

Baumeister et al. (2003) bestätigen außerdem die Wahrnehmung, dass das psychologische Selbst permanent Bestätigung und Anerkennung benötigt, also der andauernden Anerken-

nung durch Andere bedarf. In ihrer Forschung stellten sie fest, dass etwa Selbstwertprogramme in Schulen (in denen versucht wurde, den Selbstwert der Schüler\_innen zu erhöhen) nicht, wie angenommen, automatisch zu besseren, sondern oft sogar zu schlechteren Leistungen der teilnehmenden Schüler\_innen führten. Sie stellten fest, dass ein hoher Selbstwert keine effektive Suchtprävention darstellt. Personen mit hohem Selbstwert führen außerdem nicht automatisch bessere Beziehungen, sie reagieren manchmal in Alltagssituationen besonders aggressiv. Die Autor\_innen schließen aus ihren umfangreichen Untersuchungen, dass Selbstwert zwei bedeutende Dimensionen hat: Höhe und Stabilität. Wer sich selbst als von seiner Umwelt geschätzt und anerkannt wahrnimmt und zusätzlich diese Anerkennung und Wertschätzung als stabile Größe vermittelt bekommt, profitiert in der oben beschriebenen Weise (Suchtprävention, bessere Studienerfolge, stabilere Beziehungen, etc.). Dies deckt sich mit der Erfahrung, dass Wertschätzung etwas ist, dessen man immer wieder erneut vergewissert werden muss. Früher erfahrene Anerkennung wird von aktueller Ablehnung schnell überschrieben.

Im Lichte dieser Überlegungen erklärt sich der von Axel Honneth (1992) postulierte „Kampf um Anerkennung“ des Menschen. Die Wahrnehmung des Selbst als fix in eine Gemeinschaft eingebettete Größe, die Anerkennung des sozialen Umfelds und vor allem das Gefühl, dass die eigene Person dauerhaft durch die ihr näheren sozialen Systeme abgesichert ist, sind Urbedürfnisse des Menschen. Honneth (1992) erklärt, warum sich dieser „Kampf um Anerkennung“ in der Gesellschaft in den letzten 100 Jahren verändert hat. Das damalige Gesellschaftssystem mit seinen engen, ständischen Regeln und Gesetzen, die dem Individuum wenig Freiheiten ließen (sei es im privaten oder professionellen Bereich) bot andererseits eben durch die starre gesellschaftliche Ordnung Sicherheit, Stabilität und die Gewissheit von Anerkennung. Kränkungen des Selbst durch Individuen waren seltener und fanden meist durch ein Infragestellen der „Ehre“, also des korrekten Verhaltens entsprechend der sozialen Regeln für den entsprechenden Stand, statt. Mit dem Zusammenbruch des starren, ständischen Gesellschaftssystems und der Individualisierung der Gesellschaft fiel diese Wahrnehmung des Selbst als Teil eines großen, geordneten Ganzen in der Moderne aus und muss nun permanent in sozialer Interaktion ausgehandelt werden. Einzelne Berufsstände bieten nun, anders als damals, keinen Schutz des Selbst des Individuums durch Standeszugehörigkeit. Vielmehr ist das Individuum darauf angewiesen, sich auf dem Markt im Wettkampf mit anderen Individuen permanent zu beweisen und durchzusetzen.

Selbst Angehörige gesellschaftlich hoch angesehener Berufe sind vor diesem marktwirtschaftlichen Wettbewerb nicht gefeit, müssen sich ständig im Wettbewerb gegen andere durchsetzen und erfolgreich sein. Abwertung hat in einem derart unregulierten, unsicheren System viel unmittelbarere und individuellere Effekte als in einem System, in dem der oder die Einzelne auf die Ordnung starrer Regeln vertrauen durfte. Das Gefühl, in der eigenen professionellen Rolle nicht anerkannt zu sein, ist eine persönliche Kränkung, ein Infragestellen der eigenen Position, der eigenen Fähigkeiten im Beruf und damit, nicht zuletzt, der eigenen Existenz.

Einen ähnlichen Vorgang beobachtet interessanter Weise Illouz (2012) im Bereich der romantischen Beziehungen. Das Zusammenbrechen starrer gesellschaftlicher Regeln für die Etablierung und Aufrechterhaltung von Liebesbeziehungen ab den 1960er Jahren führte zwar einerseits zu größeren individuellen Freiheiten bei der Partner\_innenwahl und der Anbahnung von Beziehungen, aber auch zu größerer Verletzlichkeit der Egos der handelnden Individuen, da das starre gesellschaftliche Regelwerk zu korrektem Verhalten (und damit der Weg zur sicheren gesellschaftlichen Anerkennung) weggefallen ist und durch individuelle Anerkennung (durch die/den Partner\_in) ersetzt werden musste. Ein Ausbleiben dieser Wertschätzung wird als direkte Ablehnung des eigenen Charakters, Aussehens oder der eigenen Fähigkeiten und damit als Kränkung des Selbst gewertet. Die Parallelen der Entwicklungen in den beiden Bereichen (romantische Beziehungen und Arbeitsplatz) sind meiner Meinung nach gut erkennbar und nachvollziehbar. Sie sind meines Wissens allerdings (für den Arbeitsbereich) nicht erforscht – in diesem Sinne sind die hier angestellten Überlegungen hypothetischer Natur und beruhen einzig auf den wahrgenommenen Parallelen und vergleichbaren Mechanismen der beiden Bereiche.

Immer vorausgesetzt, die erwähnten Anerkennungstheorien sind korrekt und Wertschätzung (und damit der überlebenswichtige Selbstwert) ist in unserer modernen Welt tatsächlich etwas, das sich vor allem aus individuellen sozialen Beziehungen speist: warum sollte dieses Bedürfnis unbedingt (auch) am Arbeitsplatz befriedigt werden? Es wäre denkbar, die Speisung des Selbstwertes gänzlich in den privaten Bereich zu „verlegen“ und sich im Beruf auf „professionelle“ Beziehungen ohne Anspruch auf Anerkennung zurückzuziehen. Allerdings ist davon auszugehen, dass unter den geringgeschätzten Teilnehmer\_innen an den in 2.2.2 zitierten Studien etliche dabei gewesen sind, die zwar beruflich keine Wert-

schätzung erfahren, im Privaten allerdings sehr wohl. Und es gibt umgekehrt Indizien, dass sich mangelnde Wertschätzung im Beruf negativ auf die private Zufriedenheit auswirkt (eher als umgekehrt, die private Zufriedenheit Geringschätzung am Arbeitsplatz kompensiert) (vgl. Meier et al. 2014). Es zeugt allerdings von einem naiven Verständnis von den an Anerkennung beteiligten Prozessen, wenn man annimmt, diese wären beliebig an- und abschaltbar und soziale Interaktionen willentlich trennbar in solche, in denen Anerkennung zu holen ist, und andere, für die das nicht gilt. Anerkennung steht in jeder sozialen Interaktion auf dem Spiel und die Vorenthaltung von Wertschätzung in sozialen Situationen ist automatisch gleichbedeutend mit letztlich pathogener Geringschätzung. Oder anders formuliert: es ist undenkbar, soziale Situationen a priori als „anerkenntnisneutral“ zu definieren, und anzunehmen, dass das Selbst des Nicht-Wertgeschätzten diese dann einfach ignoriert. Mangelnde Wertschätzung am Arbeitsplatz (worunter die Entwertung der beruflichen Rolle bzw. der Art, wie die Rolle ausgefüllt wird bzw. der Person an sich verstanden wird) bedroht, verletzt und vernichtet letztlich ebenfalls das positive Selbstbild, ob man den Arbeitsplatz als „Ort der Wertschätzung“ ansieht oder nicht. Und noch ein nicht zu unterschätzender Faktor lässt Menschen in ihrem Berufsleben besonders empfindlich auf Geringschätzung und Entwertung ihrer beruflichen Rolle oder ihres Selbst in der Ausübung seiner beruflichen Rolle reagieren: nämlich die Tatsache, dass von der erfolgreichen Erfüllung der an den Berufsmenschen herangetragenen Aufgaben letztlich auch der Arbeitsplatz und damit die finanzielle und soziale Lebensgrundlage abhängt.

#### **2.2.4 Kritischer Blick auf Wertschätzung am Arbeitsplatz**

In den meisten Texten, in denen Wertschätzung eine kleinere oder größere Rolle spielt, ist der Begriff ausschließlich und extrem positiv konnotiert. Ein „wertschätzender Umgang“ wird von der überwiegenden Mehrheit der Autor\_innen empfohlen, Wertschätzung wird als eine erstrebenswerte Haltung von Vorgesetzten gegenüber ihren Untergebenen bzw. unter Kolleg\_innen angesehen, ihre Abwesenheit oder gar ihr Gegenteil (Geringschätzung oder Abwertung) als ausnahmslos problematisch und pathogen. Die letzten beiden Abschnitte dieses Teils der Arbeit haben unter anderem gezeigt, warum diese Einschätzung vermutlich korrekt ist.

Eine derart einhellige Meinung zu einem Thema ist oft ein Grund, ein Phänomen ein wenig genauer zu betrachten. Umso spannender, dass neben dem oben erwähnten Chor der Fachleute, die von der salutogenen Wirkung von Wertschätzung auf Betrieb und Angestellte ausgehen, sich auch vereinzelt Stimmen von Querdenker\_innen zu Wort melden, die an dem (möglicherweise existierenden) gesellschaftlichen Dogma der ausschließlich positiven Bewertung von Wertschätzung rütteln. Auf zwei dieser Stimmen soll im Folgenden eingegangen werden.

Schwertl (2004) etwa teilt zwar die Mehrheitsmeinung, dass Wertschätzung in Betrieben nützlich und angenehm für alle Beteiligten ist, hat allerdings dennoch Bedenken dagegen, Wertschätzung in Organisationen einen größeren Stellenwert beizumessen. Als Zieldefinition für Unternehmen sei Wertschätzung ungeeignet, sie nehme die Rolle nützlichen Beiwerks ein. Der Autor vermutet hinter der inflationären Aufwertung, die Wertschätzung als Idee in den letzten Jahren erfahren hat, die Unsicherheit über das Nichtfunktionieren alterhergebrachter Organisationsformen. Die *„Psychotherapeutisierung von organisationalen Zusammenhängen“* lehnt Schwertl (2004) ab. Wertschätzung sei hilfreich, allerdings hätten *„Organisationen [...] andere Aufgaben, als Wertschätzung zu konzipieren, und dem ist Rechnung zu tragen. Es ist zu begrüßen, wenn sie erreicht wird, aber als Zielmarkierung ist sie unbrauchbar.“* (Schwertl 2004: 171)

Schwertl (2004) hat offensichtlich kein grundlegendes Problem mit Wertschätzung, er sieht lediglich ihre Rolle innerhalb einer Organisation als eine untergeordnete. Organisationen hätten in der Regel andere Aufgaben als Wertschätzung zu produzieren, insofern ihre Charakterisierung als nice-to-have. Unterschwellig scheint seine kritische Haltung noch weiter zu gehen. Selbst wenn Wertschätzung als Haltung einer Organisation (etwa im Leitbild oder anderen Mitteln der Außendarstellung) hohen Stellenwert zugemessen bekäme, wäre es schwierig, diese Idee in Zahlen festzumachen. Anders als Zielvorgaben in der Produktion, im Verkauf oder in der Kund\_innenzufriedenheit hinge die Forderung nach einer Steigerung der Wertschätzung zunächst in der Luft und könnte beliebig behauptet oder verneint werden. Das Problem der Festlegung von transparenten Kennzahlen und damit die objektive Feststellung von Wertschätzung und ihrer Entwicklungstendenzen ist ein der Sache inhärentes. Lösungsvorschläge, etwa von Rösch (2013), die eine umfassende Operationalisierung von Wertschätzung vorgeschlagen hat, laufen auf aufwändige Feststellungsmecha-

nismen hinaus. Ihre Anwendung in Organisationen wäre an sich bereits ein Gradmesser dafür, wie viele Ressourcen Unternehmen tatsächlich bereit sind, für Wertschätzung und ihr Monitoring auszugeben. Ein weiteres Problem der Wertschätzungsfeststellung in Organisationen ist, dass diejenigen, die Wertschätzung zumindest subjektiv wahrnehmen müssten, also die Mitarbeiter\_innen, ein inhärentes Interesse daran haben, mehr wertgeschätzt zu werden und dadurch in eine Machtposition kämen, die zu Missbrauch einlädt. Diese Problematik wird von Zwack et al. (2011) angesprochen.

Zwack et al. (2011), eine Autorengruppe von hauptberuflichen Beratern, stellen die Frage nach den Hintergründen des von ihnen so genannten „Wertschätzungsparadoxons“. Dieses ergibt sich aus den Fakten, dass einerseits Wertschätzung mehr oder weniger von allen Beteiligten als eine wesentliche Komponente in Arbeitsprozessen betrachtet wird, dass sich aber andererseits ein Großteil der Beteiligten nicht ausreichend wertgeschätzt fühlt. Die Autor\_innen betrachten das Wertschätzungsparadoxon zunächst aus ihrer Perspektive als Berater. Sie sehen es als Teil ihrer Arbeit, die von ihnen Beratenen in Hinblick auf eine Verkleinerung des wahrgenommenen „Wertschätzungsdefizits“ zu beraten (und begründen dieses Ansinnen unter anderem pragmatisch durch Burnoutprophylaxe). Zu Beratende mit einem gefühlten Wertschätzungsdefizit beraten sie hinsichtlich einer Senkung der Erwartungen an Quantität und Qualität der in einem Betrieb zu erhaltenden Wertschätzung, Klient\_innen, die selbst zu wenig wertschätzen, werden dabei unterstützt, neue und bessere Wege der Wertschätzung (oder des Wertschätzungstransfers) zu finden.

Die Autor\_innen sind allerdings skeptisch, dass das Wertschätzungsdefizit durch diese Methoden vollständig zu beseitigen wäre. Sie sehen nämlich gute Gründe für Angestellte, im Zustand einer Minderwertschätzung zu verharren. In einer soziologischen Analyse des Ringens um Wertschätzung wird die Position des vermeintlich Geringgeschätzten als durchaus mächtige Position dargestellt, der Ruf nach mehr Wertschätzung als „Moralische Kommunikation“ (vgl. Luhmann 1998: 396ff.). Die Forderung nach mehr Wertschätzung sei einerseits etwas, dem man schwerlich widersprechen kann (ähnlich anderen grundguten Forderungen, etwa nach Weltfrieden oder Gerechtigkeit), andererseits diffus genug, um keine konkrete Handlungsaufforderung zu beinhalten und somit von geringem Konfliktpotenzial. Die Wertschätzungsempfänger\_innen haben zudem die Definitionsmacht darüber, ob Wertschätzung tatsächlich in ausreichendem Ausmaß transferiert wurde. Als Konsequenz ver-

wandle moralische Kommunikation „auf wunderbare Weise Nein-Wahrscheinlichkeiten in Ja-Wahrscheinlichkeiten“ (ebd.: 320). Ein guter Grund für Angestellte, an ihrer Außendarstellung der Minderwertschätzung festzuhalten.

Worauf Zwack et al. in ihrem Artikel also hinweisen, ist die Möglichkeit, über den Ruf nach mehr Wertschätzung eine bessere Position in Kommunikation mit Führungskräften einzunehmen. Alleine die Forderung nach mehr Wertschätzung (und noch viel mehr der Vorwurf, es würde zu wenig wertgeschätzt) stärke bereits die Position der fordernden Personen in der Kommunikation mit ihren Vorgesetzten. Es handelt sich dabei nicht zwingend um eine Instrumentalisierung von Wertschätzung, auch wenn die Missbrauchsmöglichkeiten natürlich vorhanden sind. Die mehr Wertschätzung fordernde Person könnte sich dieser Mechanismen auch unbewusst bedienen bzw. tatsächlich das Gefühl haben, zu wenig wertgeschätzt zu werden.

Obwohl es nicht schaden kann, das Machtgefälle, das sich durch die Forderung nach mehr Wertschätzung ergibt (und die entsprechenden Möglichkeiten des Missbrauchs), am Monitor zu behalten, scheint es doch sehr wahrscheinlich, dass in einem Großteil der Fälle, in denen mehr Wertschätzung gefordert wird, diese Forderung zu Recht besteht. Hinweise darauf sind zum Beispiel die in Kapitel 2.2.2 zitierten Statistiken, aber auch die Longitudinalstudie von Meier et al. (2014) unter Allgemeinmediziner\_innen in der Schweiz. Die Autor\_innen kamen zu dem Schluss, dass praktische Ärzte, die sich von ihren Patient\_innen nicht wertgeschätzt fühlen, in signifikantem Ausmaß höherer emotionaler Belastung ausgesetzt sind als ihre wertgeschätzten Pendanten. Es ist unwahrscheinlich, dass sich diese Ärzt\_innen über die taktische Forderung nach mehr Wertschätzung durch ihre Patient\_innen eine besondere Machtposition in den entsprechenden Diskursen verschaffen wollten.

### **2.3 Zusammenfassung**

Im ersten Kapitel dieses Teils stand die Beschäftigung mit dem Begriff „Wertschätzung“ im Zentrum. Seine Verwendung in der Literatur wurde thematisiert und unterschiedliche Beispiele für verschiedene Auffassungen von ihm bzw. Blickwinkel auf ihn wurden diskutiert. Es wurde der Versuch unternommen, die unterschiedlichen Zugänge zu Wertschät-

zung in ein vereinheitlichendes Modell zusammenzuführen. Dieses Modell umfasst ein wertschätzendes Subjekt, ein wertgeschätztes Objekt, einen Hintergrund von (in den meisten Fällen) geteilten Werten und Annahmen über die Welt, einen sachlichen Hintergrund, der den Anlass für Wertschätzungs-Prozesse bietet bzw. einen Transferprozess der subjektiv empfundenen Wertschätzung vom Subjekt auf das Objekt überträgt. Unterschiede zwischen den einzelnen Auffassungen von Wertschätzung wurden durch den unterschiedlichen Blickwinkel (subjekt- oder objektfokussiert), unterschiedliche Hintergründe bzw. unterschiedliche Arten des Transfers (von nicht vorhanden bis zielgerichtet) erklärt. Dieses Modell soll als Annäherung an eine Definition für den Rest dieser Arbeit gelten und als Grundlage für die in weiterer Folge zu unternehmende empirische Forschungsarbeit dienen.

Das zweite Kapitel dieses Teils stand im Zeichen des Bemühens um ein besseres Verständnis des Phänomens Wertschätzung am Arbeitsplatz. Im ersten Abschnitt wurde untersucht, ob Wertschätzung überhaupt einen messbaren Einfluss auf Menschen an ihren Arbeitsplätzen und deren Betriebe hat. Es zeigte sich, dass dieser Einfluss besonders im Bereich der Gesundheit (aber auch z.B. in Untersuchungen zur Mitarbeiter\_innenzufriedenheit bzw. zur Identifikation von Menschen mit ihren Arbeitgeber\_innen) gut erforscht und in verschiedenen Erhebungen bestätigt ist. Insbesondere konnte in mehreren Studien eine positive Korrelation zwischen einem empfundenen Wertschätzungsmangel am Arbeitsplatz und erhöhten Kennzahlen hinsichtlich psychischer, psychosomatischer und physiologischer Erkrankungen gezeigt werden. Gegenteilige Befunde konnten nicht gefunden werden. Außerdem wurde auf Modelle eingegangen, die Wertschätzung als Gegenmittel zu Stress am Arbeitsplatz betrachten. Der zweite Abschnitt ging der Frage nach, wie dieser große Einfluss von Wertschätzung auf das Wohlbefinden der Menschen an ihren Arbeitsplätzen zu erklären ist. Die hier vorgeschlagene Erklärung fußte auf psychologischen Theorien zum Selbst und der großen Bedeutung, die ein intaktes, unbedrohtes Ego für den einzelnen Menschen darstellt, und führte die Folgen aus, die diese individualpsychologischen Mechanismen auf unser Verhalten in Gruppen haben. Insbesondere wurde noch einmal auf Honneth (1992) eingegangen, dessen „Kampf um Anerkennung“ sich auch aus der psychologischen Notwendigkeit der Absicherung des Selbst erklärt. Parallele Entwicklungen zwischen der beruflichen Situation moderner Menschen und den Mechanismen, die zur Etablierung und Erhaltung ihrer romantischen Paarbeziehungen führen, wurden aufgezeigt. Die dabei festgestellten

Prinzipien scheinen nahezuzeigen, dass Menschen besonders dann auf Wertschätzung aus ihrem sozialen Umfeld angewiesen sind, wenn ihre Gesellschaft starre Regeln und kastenartige, ständische Systeme zu Gunsten offener, marktähnlicher Beziehungen aufgibt. In letzteren bedeutet Misserfolg immer ein persönliches Scheitern, das als Niederlage der eigenen Person und damit als den Selbstwert bedrohend aufgefasst wird. Schließlich wurde der Frage nachgegangen, ob es auch kritische Stimmen zur Bedeutung von Wertschätzung am Arbeitsplatz gibt. Zwei derartige Texte wurden untersucht, die einerseits die Schwierigkeit betonten, Wertschätzung auf sinnvolle Art und Weise in organisationale Vorgaben einzugliedern. Andererseits wurde in ihnen die besondere diskursive Macht von Menschen thematisiert, die Wertschätzung fordern und gleichzeitig selbst Maßstab für eine entsprechende Verbesserung ihrer Situation sind.

## 3 Empirischer Teil

Der empirische Teil dieser Arbeit fokussiert auf die zweite Forschungsfrage „In welchen Prozessen der Sozialen Produktion spielt Wertschätzung eine Rolle und welche Rolle ist das?“. In ihm soll die Entwicklung des Forschungssettings diskutiert und die Umsetzung der theoretischen Überlegungen in der entsprechenden Fachliteratur dokumentiert werden. Ein wichtiges Ziel dieses Kapitels ist es, die einzelnen Schritte und Entscheidungen hinsichtlich der Wahl der Methodiken und Zugänge bzw. die Überlegungen und theoretischen Hintergründe, die zu diesen Entscheidungen geführt haben, in ausführlicher Weise transparent zu machen. Am Ende des Kapitels sollen die Ergebnisse der Auswertung der durchgeführten Erhebung präsentiert werden.

### 3.1 Entwicklung des Forschungssettings

#### 3.1.1 Von der Forschungsfrage zum Setting

Für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage „In welchen Prozessen der Sozialen Produktion spielt Wertschätzung eine Rolle und welche Rolle ist das?“ wurde eine empirische Untersuchung als der geeignete Zugang gesehen. Da die Forschungsfrage eine sehr offene und weit gefasste ist, fiel die Wahl auf ein qualitatives Setting. Wie, unter vielen anderen, von Lamnek (2010: 461ff.) ausgeführt, *„zeichnet sich die qualitative Sozialforschung durch eine Reihe von Merkmalen aus, die sie von dem quantitativen Approach prinzipiell unterscheiden: Offenheit, Kommunikativität, Naturalistizität und Interpretativität.“* (ebd.: 461). Ein derartiger Zugang schien der Fragestellung entgegen zu kommen. Insbesondere das von Lamnek (2010) angesprochene Kriterium der Offenheit, also der möglichst unvoreingenommene Zugang zum Forschungsprozess ohne vorgefertigte Hypothesen und Kriterien hinsichtlich der untersuchten Prozesse sprachen für ein qualitatives Setting.

Im Gegensatz zur ersten Forschungsfrage (der Frage nach dem näheren Verständnis des Begriffes „Wertschätzung“), der ein klares Erkenntnisinteresse seitens goodworks zugrundelag, war das Erkenntnisinteresse, das hinter der zweiten Forschungsfrage steckte, zunächst nicht ganz einsichtig (und wurde von goodworks auf Nachfrage eher global beant-

wortet). Eine Hilfe zur Annäherung stellte das Grundprinzip von goodworks, nämlich die Nachhaltigkeit in ihren sozialen, ökonomischen und ökologischen Dimensionen dar, und innerhalb dieser vor allem die schwer festzumachende soziale Dimension. Soziale Nachhaltigkeit und sozialer Mehrwert werden im Webauftritt von goodworks (damals noch sozial produziert) (s. ARGE Soziale Produktion 2014a) als zentrale Dimensionen der Sozialen Produktion genannt und beide eng mit dem Begriff „Wertschätzung“ verknüpft.

*„Die oft unterbelichtete soziale Dimension der Nachhaltigkeit spielt in der Sozialen Produktion eine zentrale Rolle, und das auf mehreren Ebenen. Soziale Produktion stärkt, durch die Vermittlung und Unterstützung von passenden Aufträgen, soziale Beschäftigungsbetriebe in ihrer Aufgabe der Integration benachteiligter Menschen in den Arbeitsmarkt, bzw. der Teilhabe derselben am Arbeitsleben. Soziale Produktion möchte benachteiligten Personen zu wertschätzenden und sinnvollen Tätigkeiten verhelfen. Sie leistet dadurch indirekt einen Beitrag zu sozialem Ausgleich und größerer Chancengleichheit in der Gesellschaft.“ (ARGE Soziale Produktion 2014a)*

Das Erkenntnisinteresse liegt also, ähnlich wie im Fall der ersten Forschungsfrage, einfach in einem besseren Verständnis des für die Plattform so wichtigen Begriffes „Wertschätzung“. Im Fall der zweiten Forschungsfrage allerdings in einem besseren Verständnis der Wirkung von Wertschätzung in Prozessen, die an der sozialen Produktion beteiligt sind. Eine Paraphrase der Forschungsfrage könnte also sein: „Was ist an den von goodworks initiierten Prozessen eigentlich wertschätzend?“ bzw. allgemeiner: „Was trägt goodworks tatsächlich zur Schaffung eines sozialen Mehrwertes bei?“. Die Personen, die am meisten zur Beantwortung dieser Frage beitragen können, sind Personen, die täglich in jenen Betrieben arbeiten, die mit goodworks kooperieren, d.h. von Aufträgen profitieren, die durch Vermittlung von goodworks zustande kommen.

Zur Konkretisierung des Forschungsvorhabens, der Festlegung des Samples bzw. der zu verwendenden Forschungsmethoden trugen Gespräche und Mailverkehr mit den verantwortlichen Personen von goodworks bzw. wertvolles Feedback der Forschungswerkstätten in Lehrveranstaltungen der FH Campus Wien bei. Das Vorhaben wurde dabei mehrmals grob verändert. Der Gestaltungsprozess des Forschungssettings lief rückblickend insgesamt auf ein vorsichtiges Ausbalancieren der wesentlichen Parameter hinaus: Erkenntnisinteresse, Wissenschaftlichkeit und die für die konkrete Arbeit zu Verfügung stehenden Ressourcen.

### 3.1.2 Entwicklung des Samplings

Eine qualitative Erhebung mit Interviews an Betrieben, die mit goodworks kooperierten, schien, wie beschrieben, der geeignete Zugang, die zweite Forschungsfrage zu beantworten. Es stellte sich die wichtige Frage nach dem Sample, also die Frage, welche Personen relevante Aussagen zur Forschungsfrage und ihren Teilfragen tätigen können und welche dieser Personen in die Erhebung inkludiert werden sollten. Flick (2009) beschreibt diese Überlegungen als einen für eine Studie richtungsweisenden Auswahlprozess. *„Durch die in Sampling-Entscheidungen getroffene Auswahl wird jeweils ein spezifischer Zugang zum Verstehen des Feldes und der ausgewählten Fälle realisiert. Bei anderen Auswahlentscheidungen würde auch das Verstehen anders ausfallen.“* (ebd. 170). In diesem Sinne verliefen die Gespräche zur Entscheidungsfindung mit goodworks, die auch insofern eine wichtige Position inne hatten, als der Feldzugang über die Plattform ermöglicht wurde. Erhellendes zur Forschungsfrage konnten wohl alle Gruppen, die an Produktions- oder Dienstleistungsprozessen in Zusammenarbeit mit goodworks beschäftigt waren, beitragen. Also die Teilnehmer\_innen der SÖBs, die in diesen Betrieben angestellten Schlüsselarbeitskräfte (Fachtrainer\_innen und Sozialarbeiter\_innen) und die Standortleiter\_innen. Nachdem die Fragestellung Berichte von möglichst allen an den entsprechenden Arbeitsprozessen beteiligten Gruppen erforderte, lag die Entscheidung nahe, die Untersuchung auf wenige (1-2) Betriebe zu fokussieren und diese dafür umso genauer zu durchleuchten. Um die Fokussierung auf mögliche Ideosynkrasien im Wertschätzungsverhalten eines einzelnen Betriebes (z.B. durch eine außergewöhnliche und daher nicht repräsentative Organisationskultur) zu vermeiden, sollten zwei Betriebe untersucht werden. Dies schien der geeignete Kompromiss zwischen Forschungsanliegen, Wissenschaftlichkeit und den für diese Arbeit zu Verfügung stehenden Ressourcen zu sein. Später wurden in Überlegungen gemeinsam mit goodworks für jeden dieser Betriebe auch noch eine Person der Geschäftsführungs- bzw. der Bereichsleitungsebene hinzugefügt, um einen Einblick in die strategische Perspektive auf Wertschätzungsprozesse zu bekommen. Den unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen und sozialen Realitäten, in denen die Vertreter\_innen der einzelnen Ebenen agieren, wurde insofern Rechnung getragen, als für die drei Gruppen jeweils unterschiedliche Interview-Leitfäden entworfen wurden (vgl. 3.1.4 bzw. die Leitfäden unter Punkt 5.1 im Anhang zu dieser Arbeit).

### 3.1.3 Festlegung der Interviewform

Die Bestimmung der Methode, nach der die Interview-Partner\_innen nach ihrem Wissen und ihren Erfahrungen zu Wertschätzung am Arbeitsplatz befragt werden sollten, erwies sich als schwierig. Die Festlegung auf eine der vielen Interviewformen richtet sich nach diversen Parametern, etwa ob bzw. in wie weit die interviewende Person in den Gesprächsfluss ihrer Gesprächspartner\_innen eingreifen soll und dem Interview dadurch (vorgegebene und starre) Struktur gibt. Oder ob die entstehenden Texte letztlich über explizites Wissen, Konzepte und Theorien des Interviewpartners oder der Interviewpartnerin Auskunft geben sollen, oder über unbewusste, der Person kognitiv (noch) nicht zugängliche Muster (vgl. Helfferich 2009: 36ff.). Für die nähere Erkundung der „lebensweltlichen Orientierung“ der Interviewpartner\_innen eignen sich nach Lueger (2010: 159) besonders narrative Gesprächsformen, die den Interviewten große erzählerische Freiheiten lassen, ihnen allerdings gleichzeitig die Hauptlast der Gesprächsführung aufbürden. Obwohl die Idee, die Interviewpartner\_innen aus ihren Lebenswelten erzählen zu lassen, mit der Forschungsfrage an sich gut vereinbar gewesen wäre, war zunächst unklar, ob insbesondere die Gruppe der Klient\_innen mit den Anforderungen dieser Interviewart zurecht kommen würde. Gleichzeitig wurde nach Möglichkeiten gesucht, insbesondere die Schlüsselarbeitskräfte und die Repräsentant\_innen der „Strategischen Ebene“ auf konkrete Strategien und professionelle Wertschätzungsprozesse anzusprechen, ohne auf deren Berichte aus den eigenen Lebenswelten verzichten zu müssen.

Die kurzzeitig vor allem zur Entlastung der kognitiv benachteiligten Interviewpartner\_innen überlegte Form der Fokusgruppen an den beiden zu untersuchenden Betrieben wurde relativ rasch wieder verworfen, da der oder die notwendige Zweitinterviewer\_in die Ressourcen der Untersuchung überstiegen hätte. Außerdem war zu befürchten, dass besonders Orientierung suchende Menschen sich in vielen Bereichen anderen Meinungen angeschlossen hätten und nicht mehr frei aus ihren Erfahrungen erzählt hätten, bzw. dass es unmöglich gewesen wäre, mit Schlüsselarbeitskräften offen über deren Strategien im Umgang mit ihren Klient\_innen zu sprechen. (Die Sinnhaftigkeit von Interviews mit kognitiv beeinträchtigten Interviewpartner\_innen war ebenfalls lange Zeit Gegenstand intensiver Überlegungen. Die Durchführung dieser Interviews erfolgte schließlich doch, die entsprechenden Teile der Leitfäden wurden vor dem Hintergrund der in Lichtenauer (2012) geschilderten Erfahrungen und Tipps gestaltet.)

Letztlich fiel die Entscheidung auf eine Form des Einzelinterviews, die sowohl episodische Berichte aus den Lebenswelten der Interviewten als auch das Abfragen semantischen Wissens zuließ. Das Episodische Interview nach Flick (2011) enthält

*„[e]inerseits [...] Fragen, die auf mehr oder minder klar umrissene Antworten abzielen. Andererseits zielt es auf Erzählungen von Situationen ab, in denen Interviewpartner bestimmte Erfahrungen gemacht haben. Dazu ist eine Reihe von Erzählaufforderungen enthalten.“ (Flick 2011: 274).*

Grundsätzlich folgt auch das Episodische Interview der Idee, Gesprächspartner\_innen aus ihren Lebenswelten erzählen zu lassen. Diese Erzählungen sollen durch Erzählimpulse (offene Fragestellungen in den Leitfäden) angestoßen werden. Die auf das semantische Wissen abzielenden Fragestellungen werden eher direkt aus den konkreten Erzählungen der Interviewten abgeleitet und sind daher in den Leitfäden weniger prominent vertreten. Dadurch ermöglicht das Episodische Interview, beide von Flick (2011) beschriebenen Wissensbereiche, das „Episodisch-narrative Wissen“ und das „Semantisch-begriffliche Wissen“, der Interviewpartner\_innen abzubilden. Ersteres ist situativ und wird über Erzählimpulse abgerufen, Letzteres ergibt sich häufig aus Ersterem und stellt eine kognitive Verarbeitung, eine Verbegrifflichung der entsprechenden Erfahrungen dar. Besonders angesichts der Heterogenität der Interviewpartner\_innen stellte das Episodische Interview auch rückblickend eine gute Methodenwahl dar.

### **3.1.4 Entwicklung des Leitfadens**

Bei der Erstellung der Interviewleitfäden waren mehrere Faktoren zu berücksichtigen:

- (a) die entsprechende Forschungsfrage
- (b) die Ergebnisse der Beschäftigung mit dem Begriff „Wertschätzung“ im 2. Teil dieser Arbeit
- (c) das gewählte Forschungssetting
- (d) Theorie zur Erstellung von Leitfäden

Vor dem Hintergrund dieser vier Eckpfeiler sollten die Fragen der Interviews so gewählt werden, dass sie allen Faktoren in zufriedenstellendem Ausmaß gerecht wurden. Im Folgenden soll kurz auf die entsprechenden Punkte und ihren Niederschlag in den Leitfäden eingegangen werden.

Selbstverständlich sollten die Fragen der Interviews so gestellt sein, dass sie Antworten erwarten ließen, die potenziell zur Erhellung der eingangs gestellten Forschungsfrage beitragen. Die relevante Forschungsfrage ist die zweite der beiden in Kapitel 1.4 vorgestellten, nämlich: „In welchen Prozessen der Sozialen Produktion spielt Wertschätzung eine Rolle und welche Rolle ist das?“. Hinsichtlich einer Verdeutlichung der Fragestellung vgl. Kapitel 1.4.2 dieser Arbeit.

Außerdem bildete die im ersten Teil dieser Arbeit erfolgte theoretische Auseinandersetzung mit dem Begriff „Wertschätzung“ die inhaltliche Grundlage der Leitfadententwicklung. So sollten die Fragen der Leitfäden entlang der in Kapitel 2.1 beschriebenen unterschiedlichen Zugänge zu Wertschätzung entwickelt werden, wobei darauf geachtet wurde, allen Zugängen gleichermaßen gerecht zu werden. Allerdings wurde versucht, Antworten auf allen unterschiedlichen Ebenen von Wertschätzung zu ermöglichen. Im Wesentlichen wurde dafür das hier vorgeschlagene abstrakte Modell zu einem Verständnis von Wertschätzung herangezogen (vgl. Kapitel 2.1.3 dieser Arbeit).

Das gewählte Forschungssetting umfasste Erhebungen in zwei Betrieben außerhalb des ersten Arbeitsmarktes. Beforscht wurde jeweils ein kleiner Betrieb, der organisatorisch an eine größere Einrichtung angeschlossen war. Aus den Betrieben sollten jeweils drei Klient\_innen/Teilnehmer\_innen und zwei Arbeitsanleiter\_innen/Sozialarbeiter\_innen befragt werden. Zusätzlich wurden zur Einbringung des strategischen Blickpunktes Vertreter\_innen der Leitungsebene (Bereichsleiter\_innen bzw. Geschäftsführer\_innen) interviewt. Für diese drei Zielgruppen wurden jeweils unterschiedliche Leitfäden entwickelt. Diese Vorgangsweise berücksichtigte die Unterschiede der Arbeitsalltage der einzelnen Befragten bzw. auch die ihnen unterstellte Fähigkeit zur Abstraktion.

Die Entwicklung der konkreten Fragestellungen wurde schließlich unter Berücksichtigung von Helfferich (2009) durchgeführt. Insbesondere das SPSS-Prinzip (ebd.: 182ff.) fand bei der Leitfadententwicklung Niederschlag. Konkret hieß das, dass im ersten Schritt eines wochenlangen Prozesses mögliche Fragen zum Thema ausgedacht und notiert wurden. Die Fragen sollten lediglich offen sein und eine für die Fragestellungen der Arbeit relevante Antwort erwarten lassen (1. Schritt: Sammeln). In einem weiteren Schritt wurden die Fra-

gen kritisch überprüft und ein Großteil wieder verworfen. Hierbei fanden vor allem Fragen Berücksichtigung und Aufnahme in die endgültige Liste, bei denen davon ausgegangen werden konnte, dass sie erzählgenerierend wirken. Der/die Interviewte sollte durch die Fragen zu einer langen Antwort, im Idealfall zum Erzählen einer für diese Arbeit relevanten Episode aus dem Arbeitsalltag, inspiriert werden (2. Schritt: Prüfen). Nun wurden die ausgewählten Fragen nach inhaltlichen Kriterien in Themenblöcke gebündelt (3. Schritt: Sortieren), denen jeweils eine Grundfrage, die allerdings in den Interviews nicht direkt gestellt werden sollte, zugeordnet wurde (4. Schritt: Subsumieren). Relevantere, offenere, erzählgenerierendere Fragen wurden an den jeweiligen Blockanfang gestellt, sodass im Idealfall pro Block nur eine Frage gestellt werden musste, um Episoden zum jeweiligen Interview-Block und seiner spezifischen Fragestellung zu hören. Für die Blöcke (0)-(3) wurde in Hinblick auf die Zielgruppe darauf geachtet, ausschließlich konkrete Fragen mit direktem Bezug zum Arbeitsalltag der Interviewten zu stellen. In den Blöcken mit höheren Nummern (die lediglich den Angestellten bzw. der Leitungsebene gestellt wurden) wurde ein höheres Abstraktionslevel möglich und notwendig, da die abstrakteren Ebenen von „Wertschätzung“ eine direktere Fragestellung notwendig machten. Die in den Blöcken (4) und (5) verwendeten Fragen sind großteils zwischen episodischen und semantischen Fragen angesiedelt. Alle drei Leitfäden finden sich unter Punkt 5.1 im Anhang zu dieser Arbeit.

Zum Aufbau der Leitfäden ist zu sagen, dass die einzelnen Fragestellungen in Blöcken gebündelt sind. Die Fragen eines Blocks hatten Vorschlagscharakter und wurden in den Interviews nicht alle und nicht der Reihe nach gestellt. Sie repräsentierten Ideen, wie die Interviewpartner\_innen zum Erzählen relevanter Episoden animiert werden könnten. Die einzelnen Fragestellungen überschneiden einander aus diesem Grund, bzw. wirkten teilweise redundant. Dies wurde mit Absicht so eingerichtet, um die einzelnen Bereiche aus möglichst vielen Blickwinkeln beleuchten zu können, und den Interviewten möglichst viel Erzählanlässe bieten zu können.

Einige Fragen forderten nicht direkt zum Erzählen von Episoden aus dem Arbeitsalltag auf. Bei diesen wurde implizit davon ausgegangen, dass die Erzählaufforderung durch weiteres Nachfragen („Was wäre dafür ein Beispiel?“) erfolgen würde. Die Stichworte in den runden Klammern des Leitfadens repräsentierten die Möglichkeit solcher Zusatzfragen. Häufig ging es hierbei auch um Fragestellungen zu gegenteiligen Erlebnissen (also zu Episo-

den der Geringschätzung, wenn in der Hauptfrage nach Wertschätzung gefragt wurde, und umgekehrt). Eckige Klammern waren mit den in der akuten Interviewsituation relevanten Begriffen zu befüllen (z.B. Name der Einrichtung).

Der Teil vor Beginn des eigentlichen Interviews (und damit auch vor Aufnahmebeginn) diente vor allem dem gegenseitigen Kennenlernen, der Eingewöhnung an die ungewohnte Situation und dem Abstecken von Rahmenbedingungen. Der Interviewende sollte Sicherheit vermitteln und eine Atmosphäre gestalten, die in weiterer Folge längere Erzählphasen des Interviewten ermöglichte. Die Fragen des Bereiches (0) dienten dem Einstieg ins Interview und wurden bereits aufgenommen. Der/die Interviewte sollte sich (durch eine kurze Episode, die er/sie vermutlich schon des öfteren erzählt hat) an die Struktur des Interviews gewöhnen, der Rhythmus des Interviews sollte gesetzt werden. Gleichzeitig diente die einleitende Frage nach den bisherigen Arbeitserfahrungen zur Etablierung einer Kontrastsituation (zum Vergleich jetziger Arbeitsplatz vs. was auch immer davor war).

### **3.1.5 Feldzugang**

Der Feldzugang zu der Erhebung im Rahmen dieser Arbeit erfolgte über goodworks. Die Verantwortlichen schlugen Einrichtungen vor, mit denen sie in der Vergangenheit bereits zusammengearbeitet hatten, und die den Voraussetzungen für die Beforschung entsprachen. Hier blieb letztlich nicht viel Auswahl, die beiden in Frage kommenden Organisationen waren die GESA in St. Pölten und die Lebenshilfe in Bad Radkersburg. Lediglich im Fall der Lebenshilfe blieben Wahlmöglichkeiten, da diverse Einrichtungen dieser Organisation einer Beforschung offenstanden. Diese Entscheidung fiel letztlich zwischen einem Dienstleistungsbetrieb (Entrümpelungen, Grünflächenpflege...) und einer Lehtischlerei, wobei die Lehtischlerei, vor allem aus pragmatischen Gründen (alle Mitarbeiter\_innen arbeiten vor Ort und nicht abwechselnd auf Baustellen im Umland), den Vorzug erhielt. Bei der GESA wurde darauf geachtet, dass die interviewten Teilnehmer\_innen in einem produzierenden Teilbereich beschäftigt waren, um in beiden beforschten Einrichtungen Teilnehmer\_innen aus der Produktion befragen zu können. Die Verantwortlichen beider Einrichtungen stimmten nach einem ersten Kennenlernen im Rahmen explorativer Besuche sowohl der Beforschung als auch der Offenlegung der Klarnamen der Einrichtungen in die-

ser Arbeit zu (zur Anonymisierung siehe auch Kapitel 3.1.7). Sie sollen im Folgenden kurz charakterisiert werden.

Die Lehtischlerei Intarsia (s. auch Lebenshilfe Radkersburg o.J.b) ist eine Einrichtung der Lebenshilfe Radkersburg, die eine von 16 Organisationen der Lebenshilfe Steiermark darstellt, welche wiederum ihrerseits eines von neun Mitgliedern der Lebenshilfe Österreich ist (vgl. Lebenshilfe Radkersburg o.J.a). In der Lehtischlerei absolvieren bis zu zehn Lehrlinge die „Berufliche Eingliederung“ bzw. eine Teilqualifizierungslehre (TQL) zum/zur Tischlereigehilf\_in, bei der die Teilnehmer\_innen in einer drei Jahre dauernden Ausbildung Teilbereiche des Berufs Tischler\_in in Praxis und Theorie (an einer Berufsschule) erlernen. Die Abschlussprüfung in allen absolvierten Teilbereichen der TQL wird am Standort durch Beauftragte der Wirtschaftskammer abgenommen. Die Teilnehmer\_innen sind „benachteiligte Personen mit persönlichen Vermittlungshindernissen“ nach Beendigung der Pflichtschule. Während der Ausbildung erfolgen regelmäßige Schnuppertage und Praktika in Betrieben des ersten Arbeitsmarktes. Ziel ist, den Lehrlingen nach Beendigung der Ausbildung den Einstieg in Tischlereibetriebe zu ermöglichen (wo dann theoretisch auch die Möglichkeit besteht, in einem vierten Lehrjahr die reguläre Lehrausbildung abzuschließen). In der Tischlerei sind vier Tischler beschäftigt, darunter ein Betriebsleiter und zwei Fachsozialbetreuer. Produziert werden hier vor allem Nischenprodukte, die in anderen Tischlereien nicht rentabel hergestellt werden können, und Werkstücke. Bei der Annahme von Aufträgen wird darauf geachtet, nicht in unmittelbare Konkurrenz zu anderen Tischlereien zu treten, auf deren Kooperation bei der Übernahme von Lehrlingen man angewiesen ist.

Die GESA (Gemeinnützige Sanierungs- und Beschäftigungs-GmbH) ist ein Sozialökonomischer Betrieb (SÖB) des St. Pöltener „Verein Wohnen“ (s. auch Verein Wohnen 2010). Sie ist ein Projekt für Langzeitarbeitslose bzw. Menschen, die aus gesundheitlichen Gründen oder Handicaps aller Art auf dem ersten Arbeitsmarkt derzeit keine Beschäftigung finden. In mehreren Arbeitsbereichen (Wohnraumsanierung und Abbrucharbeiten, Holz- und Kreativwerkstatt, Grünraumpflege, Sozialcomputer und PC Zerlegung, Reinigung, Büro und Verwaltung) werden die Teilnehmer\_innen durch ein mehrstufiges Programm langsam (wieder) an Jobs im ersten Arbeitsmarkt herangeführt (vgl. Gemeinnützige Sanierungs- und Beschäftigungs AG o.J.). Das niederschwelligste Angebot ist dabei die „Stundenweise

Beschäftigung“ (ca. 10 Plätze), die den Teilnehmer\_innen die Möglichkeit gibt, sich im eigenen Tempo und in stundenweisen Arbeitseinsätzen wieder an die grundlegenden Anforderungen eines Arbeitsplatzes zu gewöhnen. Die nächste Stufe stellt das Arbeitstraining dar (ca. 12 Plätze), in dem die Teilnehmer\_innen Teilzeit beschäftigt sind und an die Transitarbeitsplätze (ca. 35 Plätze) herangeführt werden, die wiederum das Sprungbrett zu einer Beschäftigung am ersten Arbeitsmarkt darstellen sollen. Durch ein Clearingverfahren werden aufgenommene Teilnehmer\_innen einer der drei Stufen zugebucht. All diese Schritte werden durch ein großes Team von Sozialarbeiter\_innen beratend und unterstützend begleitet.

### **3.1.6 Erhebung**

Bevor die Interviews in den Betrieben durchgeführt wurden, wurde in beiden Einrichtungen in explorativen Besuchen vorsondiert. Diese Besuche dienten in erster Linie der genauen Festlegung auf die zu beforschenden Betriebe (wo mehrere zur Auswahl standen) bzw. einem ersten Kennenlernen der Zielgruppe der jeweiligen Einrichtung, um die Interviewmethode und -leitfäden an das Klientel anpassen zu können. Die Verantwortlichen der Einrichtungen wurden mit den Hintergründen und Inhalten der hinter den Interviews stehenden Arbeit vertraut gemacht und die genauen Daten der Interviews wurden festgelegt.

Da die beforschten Einrichtungen außerhalb von Wien lagen, wurden die Interviews in beiden Betrieben in jeweils einem einzigen Tag durchgeführt. Für den Ablauf vor Ort und die Reihenfolge der Interviews zeichneten die Einrichtungsleiter\_innen verantwortlich. Erste Probleme ergaben sich aus der räumlichen Situation. So stellten sich Büroräumlichkeiten mit Verbindungstüre zur Werkstatt an einem Standort aus akustischen Gründen als untauglich heraus. Andere zur Verfügung gestellte Räumlichkeiten wurden normalerweise als Sozialräume genutzt – die Interviews darin wurden natürlich öfter von Mitarbeiter\_innen gestört, die Kaffee trinken wollten, etc. Ein weiteres Problem waren die Tagesstrukturen vor Ort. Mittagspausen, Wartezeiten auf Interviewpartner\_innen und durcheinandergewirbelte Abläufe führten letztlich dazu, dass in einem Betrieb nur vier Interviews (statt der geplanten sechs) durchgeführt werden konnten. Zudem waren etliche Klient\_innen auf Praktika oder aus anderen Gründen abwesend, so dass nur ein Klient dieser Einrichtung interviewt werden konnte.

Der Ablauf der Interviews orientierte sich an den bei Lueger (2010: 175) geschilderten typischen Phasen der Gesprächsführung. Vor den Interviews wurden die Gesprächspartner\_innen anhand eines Handzettels über Sinn und Ablauf des Interviews informiert. Aufnahme, Transkription und Anonymisierung der Daten wurde besprochen, die Kontaktdaten des Interviewers wurden ausgehändigt für den Fall, dass weitere Fragen auftauchen sollten. Die Interviewführung selbst stellte sich in den meisten Fällen als einfach heraus, ein Großteil der Interviews verlief in jeder Hinsicht erfolgreich. Lediglich ein\_e Teilnehmer\_in erwies sich der Interviewsituation kognitiv nicht gewachsen und fiel auf die von Lichtenauer (2012) beschriebene Strategie lernschwacher Menschen bei Interviews zurück, Fragen bevorzugt mit „ja“ zu beantworten. Der Unerfahrenheit des Interviewenden ist es zuzuschreiben, hier nicht mehr mit offenen Fragen gearbeitet zu haben. In anderen Fällen war eventuell vor den Interviews zu sehr betont worden, wie wichtig es ist, dass die Befragten viel erzählen. Anstelle der erwarteten Episoden und Erzählungen aus dem Arbeitsalltag verloren sich die Befragten in assoziativen Überlegungen und produzierten unübersichtliche Texte, die großteils an der Fragestellung vorbei gingen.

Letztendlich wurden in zwei Tagen zehn verwertbare Interviews aufgezeichnet. Die Gesprächspartner\_innen waren

- ein\_e Geschäftsführer\_in und ein\_e Bereichsleiter\_in, die beide nicht in das Tagesgeschäft des Betriebes involviert waren;
- zwei Betriebsleiter\_innen, beide auch mit Agenden als Arbeitsanleiter\_innen;
- zwei Arbeitsanleiter\_innen;
- ein\_e Sozialarbeiter\_in;
- drei Teilnehmer\_innen an Arbeitsprogrammen der beiden Betrieben, davon ein Jugendlicher.

### **3.1.7 Transkription und Anonymisierung**

Die geführten Interviews wurden in Anlehnung an Dresing, Pehl (2013) transkribiert. Dabei wurde vor allem darauf geachtet, das Gesagte zwar wörtlich (also nicht zusammenfassend oder phonetisch), aber geglättet und vorsichtig in angemessenes Schriftdeutsch übertragen wiederzugeben. Bei der Erstellung der Transkripte wurden

außerdem die in Anhang 5.2 angeführten Transkriptionsrichtlinien und -zeichen befolgt (vgl. ebd.: 20ff.).

Hinsichtlich der Anonymisierung der Interviews wurden folgende Schritte unternommen: Wie mit den Ansprechpartnern der beiden beforschten Einrichtungen besprochen werden die Betriebe in dieser Arbeit mit Klarnamen genannt. Dies hat den Vorteil, dass es möglich ist, die Einrichtungen vorzustellen und hinsichtlich ihrer Tätigkeit ein genaueres Bild zu vermitteln. Zudem wurden die Betriebe bereits bei einer Vorab-Präsentation der noch unfertigen Arbeit auf dem Internationalen SoPro-Kongress (vgl. ARGE Soziale Produktion 2014b) vorgestellt und ebenfalls mit Klarnamen genannt. Den Interviewpartner\_innen war dieser Umstand selbstverständlich vor Interviewbeginn bekannt, außerdem wurden sie auch direkt vor den einzelnen Interviews explizit darauf hingewiesen, dass selbst bei sorgfältigster Anonymisierung nicht ausgeschlossen werden kann, dass betriebskundige Personen anhand der Erzählungen auf die Identität der Befragten schließen können. Die Größe der Betriebe und die Tatsache, dass viele Beschäftigte informiert waren, wer nun tatsächlich interviewt wurde, lassen ebenfalls nicht zu verhindernde Rückschlüsse zu. Dennoch wurde das Möglichste unternommen, die Anonymisierung der Befragten zu gewährleisten. Die Interviews wurden nicht in der Reihenfolge der Aufnahmen transkribiert, sondern durchmischt. So wurde verhindert, dass über die Interview-Nummer auf konkrete Personen oder zumindest die Zugehörigkeit zu einem der zwei Betriebe geschlossen werden kann. Da die Interviews in den Einrichtungen jeweils an einem Tag durchgeführt wurden, wären andernfalls die Interviews 1-5 und 6-10 derselben Einrichtung zuordenbar gewesen. Mit Abgabe der Arbeit wurden alle Aufnahmen, Transkripte und auch die Liste, die einzelne Aufnahmen konkreten Interviewpartner\_innen zuordnete, sowie sämtliche in meinem Besitz befindlichen Sicherheitskopien gelöscht.

### **3.2 Methodik der Auswertung**

Für diese Arbeit wurde als Methodik der Textauswertung die Qualitative Inhaltsanalyse (Mayring 2010) gewählt, die eine induktive Herangehensweise an die Interview-Transkripte und damit einen möglichst offenen Zugang zu den Aussagen der Interview-Partner\_innen gewährleistete. Mayring, Gahleitner (2010) beschreiben diese Methode als

*„regelgeleitet, methodisch kontrollierte Auswertung unter Einbezug festgelegter Gütekriterien. Im Zentrum der Analyse steht ein prozessual entwickeltes Kategoriensystem. Die Qualitative Inhaltsanalyse vermag größere Textmengen zu bewältigen, ohne dabei in vorschnelle Quantifizierungen zu verfallen.“* (Mayring, Gahleitner 2010: 295)

Die Auswertungsmethode wird dabei insbesondere den Anforderungen gerecht, die Mayring (2010) an Methoden zur Textinterpretation stellt, wenn er feststellt, dass wissenschaftliche Techniken zur Interpretation von Texten weit über den intuitiven Zugang von „freien Interpretationen“ hinausgehen müssen, um Kriterien der Systematik und intersubjektiver Überprüfbarkeit zu erfüllen. Gleichzeitig wird diese Methode auch den Anforderungen gerecht, die das im Rahmen dieser Erhebung entstandene Textmaterial an sein Auswertungsverfahren stellt. Diese Anforderungen liegen einerseits in der Heterogenität des Materials (Befragung von drei sehr unterschiedlichen Gruppen anhand unterschiedlicher Leitfäden) und andererseits in der Offenheit der Fragestellung.

Die Qualitative Inhaltsanalyse ist ein Verfahren zur Interpretation von Texten, das in mehreren Auswertungsschritten das zu untersuchende Material nach streng vorgegebenen Methoden untersucht. Nur durch die Einhaltung dieser Schritte und ihre Dokumentation hebt sich die Qualitative Inhaltsanalyse von der „Freien Interpretation“ ab und kann als wissenschaftlich gelten (vgl. Mayring, Brunner 2010: 453f.; Mayring 2010: 49). Bevor mit der Analyse begonnen werden kann, soll das zu analysierende Material vorgestellt und bestimmt werden. Diese ersten, die Analyse vorbereitenden Schritte besitzen mehr oder weniger allgemeine Gültigkeit unabhängig von dem angewandten Verfahren. Mayring (2010: 52ff.) unterscheidet die folgenden Schritte:

- 1) Festlegung des Materials
- 2) Analyse der Entstehungssituation
- 3) Formale Charakteristika des Materials

Das für diese Arbeit zu analysierende Material kann an dieser Stelle als bereits ausreichend vorgestellt betrachtet werden. Es handelt sich um die Interviews, die im Rahmen dieser Untersuchung an zwei Betrieben entstanden sind (vgl. 3.1.2). Dies ist auch zugleich die Festlegung des Materials. Der Corpus besteht also aus zehn im Rahmen dieser Arbeit geführten und verschriftlichten Interviews mit Teilnehmer\_innen, Angestellten und Leiter\_innen von (NPO-)Betrieben, die mit goodworks kooperieren. Die Interviewmethode wurde in 3.1.3 vorgestellt, die Leitfadententwicklung in 3.1.4 erläutert. Die Entstehungssituationen wurde einerseits zu jedem Interview in Zusatzprotokollen nach Froschauer, Lueger (2003: 222f.) festgehalten, andererseits in dieser Arbeit kurz unter 3.1.6 besprochen. Die formalen Charakteristika des Korpus liegen in der Niederschrift der akustisch aufgenommenen Interviews begründet. Diese Niederschrift wiederum fußt auf Transkriptionsregeln, die in Punkt 5.2 im Anhang zu dieser Arbeit festgehalten wurden.

Als nächsten vorbereitenden Schritt sieht Mayring (2010: 56) die Spezifizierung der Fragestellung der Analyse. Die beiden hier zu definierenden Parameter sind

- 1) Die Richtung der Analyse
- 2) Die Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung

Mit „Richtung der Analyse“ ist gemeint, auf welchen Faktor der festgehaltenen kommunikativen Situationen die Analyse abzielen soll. Als Analyserichtung denkbar wären z.B. der in den Texten besprochene Gegenstand, der Text und seine Komposition an sich, die von den Kommunikator\_innen beabsichtigte Wirkung, etc. Für die vorliegende Arbeit ist die relevante Dimension der emotionale (und in manchen Fällen kognitive) Hintergrund der Kommunikator\_innen. Besonders in Fällen, in denen latentes Wissen herausgearbeitet werden soll, bedarf diese Analyserichtung der Interpretation. Das gilt also vor allem in Fällen, wo von den Interviewpartner\_innen die Erzählung von Episoden erbeten wurden, ohne speziell auf das Erkenntnisinteresse an Wertschätzungsprozessen hinzuweisen.

Das Wort „theoriegeleitet“ im zweiten Punkt bezieht sich nicht darauf, dass der oder die Forscher\_in bereits vor der Analyse zwingend über Theorien zum Ergebnis der Untersuchung verfügen muss. Es bedeutet vielmehr, dass der Textinterpret mit einer Grundlage an

Vorwissen (etwa durch andere Autor\_innen) an die Analyse herangeht. In diesem Punkt soll also geklärt werden, in welcher Weise die in der Untersuchung gestellte konkrete Frage an andere Forschungsarbeiten anknüpft und in welche Unterfragen sie heruntergebrochen werden kann.

Die Ausführung der obigen Punkte nach Mayring (2010) (bzw. die Verweise auf andere Stellen dieser Arbeit, in denen diese dargelegt sind) dient nicht ausschließlich der pragmatischen Abklärung von wichtigen Faktoren hinsichtlich der Inhaltsanalyse der Interviewtranskripte. Sie ist zudem auch die Abklärung von Qualitätskriterien und Punkten, die hinsichtlich der Studiengüte eine große Rolle spielen (vgl. Mayring, Brunner 2006: 453ff bzw. Kuckartz 2012: 167ff.).

An dieser Stelle sollen nun die konkreten Analysetechniken festgelegt und vorgestellt bzw. das Ablaufmodell der Analyse skizziert werden. Mayring (2010: 65) unterscheidet zwischen drei grundlegenden Techniken:

- a) Zusammenfassung und induktive Kategorienbildung (hier soll das Korpus durch Reduktion auf die relevanten Inhalte überschaubarer gemacht werden);
- b) Explikation (hier soll durch das Herantragen von zusätzlichem Material der Text oder einzelne Textstellen erläutert und aufgeschlüsselt werden);
- c) Strukturierung (hier werden im Vorhinein festgelegte Ordnungsschemata über das Korpus gelegt, um spezifische Informationen aus ihm herauszufiltern oder es nach bestimmten Gesichtspunkten zu ordnen).

Für die vorliegende Arbeit schien die unter (a) erwähnte Analysetechnik die geeignetste, da ein relativ inhomogenes Korpus vorlag, aus dem unterschiedliche Prozesse herausgefiltert werden sollten, in denen die Befragten (oder der interpretierende Autor) Wertschätzung identifizierten. Dies sollte durch die Bildung einzelner Subkategorien erlangt werden. Die Methode der Zusammenfassung und der induktiven Kategoriebildung schien Alles in Allem diesem Vorhaben am besten zu entsprechen.

Die Methode der Zusammenfassung und induktiven Kategoriebildung nach Mayring (2010) besteht aus sieben Teilschritten, wobei die Schritte 3-7 beliebig oft zirkulär wiederholt werden können.

- 1) Bestimmung der Analyseeinheiten: In einem ersten Schritt werden die in weiterer Folge zu behandelnden Analyseeinheiten „Auswertungseinheit“ (abgeschlossene Texte, die in eine Auswertungsreihenfolge gebracht werden) und „Kodiereinheit“ (kleinstmöglicher einer Kategorie zuordenbarer Textteil) definiert. Als Auswertungseinheit wurden hier die einzelnen Interviews angenommen, als Kodiereinheiten sinnvolle, in sich abgeschlossene, paraphrasierbare Aussagen über wertschätzende Prozesse.
- 2) Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen: Die Kodiereinheiten der ersten Interviews (eines aus jeder Gruppe) wurden nach den Z1-Regeln nach Mayring (2010: 70) paraphrasiert. Kerninhalte wurden dabei in verkürzter Sprache wiedergegeben.
- 3) Generalisierung der Paraphrasen: Die Paraphrasen wurden nach den Z2-Regeln nach Mayring (ebd.) auf ein höheres Abstraktionsniveau gebracht (hier: Wertschätzende Prozesse).
- 4) Reduktion: Bedeutungsgleiche bzw. nicht nicht wesentlich inhaltstragende Paraphrasen wurden nach den Z3-Regeln nach Mayring (ebd.) gelöscht.
- 5) Bündelung: Ähnliche Paraphrasen wurden nach den Z4-Regeln nach Mayring (ebd.) zu sinnvollen Gruppen (etwa nach Wertschätzungssubjekt, Art des Transfers, etc.) zusammengefasst.
- 6) Zusammenstellung: Die übrig gebliebenen Bündelungen stellten das provisorische Kategorienschema dar. Die vorläufigen Kategorien wurden durchnummeriert.
- 7) Rücküberprüfung: Das entstandene Kategorienschema wurde nun an den restlichen Auswertungseinheiten überprüft und in einem ersten Schritt erweitert. Ähnliche Kategorien wurden zusammengefasst (z.B. „Andere fordern von mir“ und „Meine Arbeit fordert mich“ zu „Gefordert sein“), strukturell ähnliche Kategorien wurden zu Unterkategorien einer neuen Kategorie (z.B. wurden die Kategorien „Außenstehende schätzen unsere Arbeit“, „Andere sagen, es passt“ und „Maßgebliche Instanzen finden gut“ zu Subkategorien der neuen Kategorie „Wertschätzung durch Feedback“).

Nach Analyse der ersten drei Interviews (eines aus jeder Gruppe) entstanden 21 Kategorien. Durch die Miteinbeziehung der restlichen Interviews kamen weitere Kategorien hinzu. In weiteren Abstraktionsschritten wurde in mehreren Durchgängen das Abstraktionsniveau der Kategorien weiter erhöht, sodass letztendlich eine sinnvolle Anzahl an Kategorien und eine zur Beantwortung der Forschungsfrage(n) brauchbare Anzahl und Ordnung von Aussagen übrig blieb. Die nach mehreren Durchgängen verbliebenen Kategorien wurden sinnvoll benannt (in den meisten Fällen wurde dabei der Konnex zu Wertschätzung transparent gemacht). Dabei ergaben sich an neuralgischen Punkten dieser Prozesse immer wieder Schwierigkeiten. Zwei dieser für viele andere Probleme typischen Herausforderungen sollen im Folgenden besprochen werden.

Eine Schwierigkeit bei der Kategorienbildung stellte die Tatsache dar, dass Wertschätzungsprozesse in den meisten Fällen mindestens zwei Beteiligte in unterschiedlichen Rollen aufweisen (in Teil 2.1.3: Subjekt und Objekt, also Wertschätzende\_r und Wertgeschätzte\_r). Durch die Heterogenität der Befragten und ihren Rollen kam es häufiger vor, dass derselbe Prozess (etwa „Interesse vermitteln“) einmal aus der Sicht des Subjekts („Wir bemühen uns, Interesse an den Klient\_innen zu vermitteln!“) und einmal aus der Sicht des Objekts („Alle interessiert, wie es mir hier geht!“) geschildert wurde. Daraus ergab sich die Frage, ob die Kategorienbildung entlang dieser Rollen (Subjekt oder Objekt) erfolgen soll, oder ob die Kategorien letztlich bestimmte Typen von Wertschätzungsprozessen repräsentieren sollen. Für den oben erwähnten Prozess hieß das z.B.: orientiert man die Kategorien am Subjekt (dann erhält man die Kategorie „Ich vermittele Interesse an anderen“), am Objekt (es entsteht „Jemand interessiert sich für mich“) oder am Prozess („Jemand vermittelt Interesse an anderen“ - in diese Kategorie könnten dann Berichte von Subjekten UND Objekten hinsichtlich dieses Prozesstyps). Für diese Arbeit wurde die Entscheidung getroffen, die Kategorien entlang der einzelnen unterschiedlichen Prozesse zu bilden und nicht entlang der beteiligten Rollen. Die Fragestellung schien durch eine Fokussierung auf die qualitativen Unterschiede der einzelnen Prozessen eher zu beantworten als durch eine Übersicht, wer wertschätzt bzw. wer wird wertgeschätzt.

Ein weiteres Problem stellten Fälle dar, die in mehrere Kategorien gleichzeitig passten. Dies war vor allem der Fall, wenn sich aus einem im Interview explizit erwähnten Wertschätzungsprozess durch die spezielle Interviewsituation ein impliziter Wertschätzungspro-

zess, an dem die interviewende Person zwangsläufig beteiligt war, ergab. Ein Beispiel dafür ist folgende Interviewsequenz:

*„Auch die [...] Fragen der Öffentlichkeitsarbeit sind immer sozusagen wo man abschätzen muss, [...] wo liegen da auch Gefahren drinnen, und nicht nur 'Hurra, wir sind an der Öffentlichkeit!', sondern auch [...] also ganz wichtig ist immer auch die [...] die Menschen auch zu schützen. Vor ich sage einmal [...] dass Journalisten oder Fernsehen oder so dann auch filmt oder Interviews macht, und die Personen irgendwie aushorcht und dann sagt der: 'Wahnsinn, was hat der da herausgeschnitten, mir ist das so peinlich!'“ (Interview 4: 277-284).*

Für sich genommen zeigt der Kommunikator eine fürsorgliche (und dadurch wertschätzende) Haltung gegenüber seinen Schutzbefohlenen. Er nimmt sie in ihren Bedürfnissen wahr und erkennt, welche Schutzmaßnahmen er zu treffen hat (und kann das eventuell sogar besser einschätzen als die Betroffenen selbst). Auf einer latenten Ebene erhöht I4 durch diese Haltung aber zugleich auch seine eigene Rolle und stärkt dadurch sein Selbst. In Hinblick auf Wertschätzungsprozesse wird dies dahingehend interessant, als durch das Erzählen des oben zitierten Abschnitts zugleich in der Interviewsituation eine Wertschätzungssituation entsteht. Der Interviewende kommt unwillkürlich in die Position, den Interviewten für seine Fürsorglichkeit und eventuell sogar für seine Möglichkeiten, diese Fürsorglichkeit auszuleben, wertzuschätzen.

Das Problem, das sich aus Situationen wie der oben geschilderten ergibt, ist die Einordnung der Wertschätzungssituation. Ist hier vorrangig, dass I4 sich um seine Schutzbefohlenen sorgt und ihre Bedürfnisse wahrnimmt (auch wenn diese das in diesem Fall vielleicht gar nicht mitbekommen), oder dass I4 sich in seiner Rolle als wertgeschätzt wahrnimmt (wofür die Interviewsituation beispielhaft ist)? Diese Fragen waren nicht immer eindeutig zu beantworten. Ein Wertschätzungsprozess zwischen Befrager und Auskunftsperson in den Interviews ließe sich ja in den meisten Interviewsequenzen problemlos konstruieren. In den meisten Fällen wurde daher der Wertschätzungsprozess an der Oberfläche zur Analyse herangezogen. Nur in Fällen, in denen latente Prozesse auf der Hand lagen, wie zum Beispiel bei erzählten Episoden, die mit den gestellten Fragen in keinem ersichtlichen thematischen Zusammenhang standen, wurden sie als Wertschätzungsprozesse innerhalb der Interviewsituation analysiert. Die dahinterliegende Theorie ist, dass diese Episoden den Interviewten quasi als Geschichten mit Wertschätzungspotenzial zur Verfügung stehen und bei

Gelegenheit (wie z.B. dem Interview, aber auch anderen sozialen Situationen, in denen Geschichten von der Arbeit passend erscheinen) erzählt werden, um die damit verbundene potenzielle Wertschätzung abzuholen.

### **3.3 Empirische Ergebnisse**

Dieses Kapitel soll einen Überblick über die Ergebnisse der zu den Interviews durchgeführten Inhaltsanalyse geben. Das Resultat einer Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Zusammenfassung und induktive Kategorienbildung) sind Kategorien, also sinnvolle Bündel der wichtigsten (abstrahierten) Aussagen und Episoden der Interviews. Das im Folgenden vorgestellte Kategorienschema ist der Versuch, das Textkorpus (die gesammelten Interviews) durch gesteuerten Informationsverlust (Eliminierung von als irrelevant oder redundant erachteten Interviewteilen bzw. Abstrahierung der verbliebenen relevanten Aussagen) hinsichtlich einer Beantwortung der Forschungsfrage übersichtlicher zu machen (vgl. Kuckartz 2012: 41ff.). Die Unterpunkte 1-15 dieses Kapitels entsprechen den induktiv entwickelten Kategorien, nach denen die in den weiter oben beschriebenen Analyseschritten Interviews aufgeschlüsselt wurden.

Das Zeichen (...) bedeutet in den folgenden Zitaten, dass aus dem Transkript einige (für den Inhalt unbedeutende oder redundante) Wörter oder Sätze entfernt wurden. Im Gegensatz dazu bedeutet die Eckige Klammer [...], wie in den Transkriptionsrichtlinien in Punkt 5.2 im Anhang dieser Arbeit festgehalten, eine kurze, maximal drei Sekunden dauernde Unterbrechung des Sprechers oder der Sprecherin. Die Interagierenden Personen werden in den Interviewausschnitten nur dort genannt, wo tatsächlich Dialoge zitiert wurden (monologische Ausschnitte sind immer Zitate der Befragten). „I“ steht dabei für den Interviewer, „B1“ bis „B10“ für die Befragten. Die Nummer der Befragten stimmt dabei in allen Fällen mit der Nummer des Interviews überein.

#### **3.3.1 Wertschätzung durch Feedback**

Wertschätzung durch Feedback ist in einem Alltagsverständnis vermutlich das Erste, das einem in den Sinn kommt, wenn man an Wertschätzung denkt. Lob (oder in einer weniger

positiven Ausprägung auch Kritik) ist zugleich eine der wichtigsten und direktesten Quellen von Wertschätzung. Andere geben unserem Selbst dadurch Anlass, sich bestätigt zu fühlen. Sehr häufig wurden in den Interviews ehemalige Klient\_innen als Wertschätzungsquelle genannt.

*„Ja, das passiert eigentlich [...] sag ich einmal, jedes Mal wenn uns Lehrlinge besuchen, ehemalige Lehrlinge besuchen, die in der Wirtschaft sind, die dann kommen und die dann sagen: 'Ja, jetzt verstehen wir, warum ihr so streng seid oder warum ihr jetzt so konsequent seid und danke, dass ihr so wart, eigentlich, weil jetzt können wir das brauchen oder jetzt kommt uns das zu Gute!'“ (Interview 10: 375-380)*

Dass Rückmeldungen dieser Art eher Erwähnung finden als (sicher häufigere) positive Rückmeldungen von aktuellen Klient\_innen, kann mehrere Gründe haben (oder Kombinationen aus mehreren Gründen): Vielleicht äußern sich ehemalige Klient\_innen eher wohlwollend über eine Einrichtung als aktuelle Teilnehmer\_innen (z.B. weil sie durch den gewonnenen Abstand ein positiveres Bild der Einrichtung gewonnen haben). Oder den Interviewten erschienen die ehemaligen Klient\_innen als die gewichtigeren Zeug\_innen und wurden deswegen bevorzugt erwähnt. Andererseits könnten die Episoden mit ehemaligen Klient\_innen den Interviewten subjektiv wertvoller erschienen sein, sie haben sie aus diesem Grund besser in Erinnerung und rufen sie deswegen eher ab als andere Episoden. Oder das Faktum, dass die ehemaligen Klient\_innen große Mühen auf sich genommen haben um ihre Wertschätzung anzubringen, wirkte sich positiv auf die Erinnerungswürdigkeit oder Erwähnenswürdigkeit der betreffenden Geschichten aus. Offensichtlich ist: zurückkehrende Klient\_innen (alleine ihre Wiederkehr wird vielfach schon als große Anerkennung gedeutet), die über „die alten Zeiten“ plaudern, stellen eine bedeutende Ressource von Wertschätzung dar. Alte Konflikte können so gemeinsam belächelt oder für gelöst erklärt werden, und es kommen vermutlich ohnehin eher diejenigen zurück, die gute Erinnerungen teilen. Von Rückkehrenden, die sich beschweren wollten, findet sich jedenfalls nichts in den Berichten der Interviewten.

Eine wichtige Grundlage von Feedback ist das Wahrnehmen der Leistungen von Mitarbeiter\_innen. So wie in 3.3.9 das Gefühl, dass andere nicht verstehen, was man eigentlich leistet (oder wie man arbeitet), ein Grund für Frust und Ärger ist, ist das Gefühl, in seiner Tätigkeit verstanden (und positiv bewertet) zu werden, eine gute Wertschätzungsquelle. Auch

wenn die unten geäußerte Bewunderung vielleicht nicht häufig den Bewunderten gegenüber verbalisiert wird, ist anzunehmen, dass sie sich in irgendeiner Form im Arbeitsalltag niederschlägt (schlimmstenfalls in der gefühlten Absenz von Unverständnis für die Arbeit der Bewunderten).

*„Und ich bewundere die auch, die Arbeitsanleiterinnen und Arbeitsanleiter, weil die den ganzen Tag konfrontiert sind mit Menschen. Und das bin ich nicht. Ich gehe herum und werde nicht in dem Ausmaß konfrontiert. Und das fordert meiner Meinung nach einen Menschen durch und durch. Weil wenn ich dem jetzt fünf Mal etwas an schaffe und zeige, und der macht das noch immer anders, ich sage jetzt einmal 'anders' [lacht] ich meine, dann komme ich an meine Grenzen, weil ich will ja auch ein Arbeitsergebnis haben, für das ich ja auch verantwortlich bin.“ (Interview 4: 360-367)*

Je mehr dem Wertschätzenden Objektivität zugesprochen werden kann, je weniger ihm eigennützige Motive unterstellt werden können, umso authentischer und wertvoller wird das positive Feedback für den oder die Gelobte\_n. Feedback von außen hat daher tendenziell eine andere Qualität als Feedback von Kolleg\_innen, Klient\_innen oder Vorgesetzten.

*„Die andere Seite war auch wieder erst relativ vor kurzer Zeit, wo Eltern rückgemeldet haben, die den Einblick haben in andere Einrichtungen weil ihre [...] Angehörige bei anderen Einrichtungen durchaus schon war, und die gesagt haben: 'Wir haben Erfahrung und das was da einfach [bei Ihnen, Anm.] passiert ist sehr gut, die Entwicklung ist sehr gut von unserem Kind, und wir sind sehr froh, dass es da sein kann und die Zusammenarbeit!' und so weiter. Also, das sind schon Dinge, wo ich sage, das muss schon einen Wert haben, wo von außen Qualitäten erkannt werden, die wir vielleicht teilweise so gar nicht mehr sehen, weil wir im Alltag drinnen sind.“ (Interview 6: 591-600)*

Der Interviewte spricht einen wichtigen Punkt an: die Betriebsblindheit der näher in Prozesse Involvierten, die sich eventuell schon selbst so an die durch die Einrichtung erreichte Qualität der Arbeit gewöhnt haben, dass sie ihre Leistung selbst nicht mehr wahrnehmen. Umso wichtiger ist es, von außen darauf hingewiesen zu werden. Je mehr Einblick die betreffende Person in ähnliche Einrichtungen hat, umso wertvoller das Feedback. Die Bedeutung von Wertschätzung durch Kund\_innen stellten unter anderem Jacobshagen, Semmer (2009) fest, deren Ergebnisse sich in den Interviews widerspiegeln. Fischbach et al. (2011) gingen, überzeugt von dieser Annahme, sogar den Schritt in die Praxis und konstruierten ein „Tool zur Erfassung von Kundenrückmeldungen“, um Wertschätzungspotenziale durch Kund\_innen in Dienstleistungsinteraktionen abrufbar zu machen. Die Wirkung einer Rück-

meldung wird noch eindrucksvoller, wenn nicht nur schöne Worte gemacht werden, sondern die verbale Wertschätzung sich zusätzlich noch durch handfeste Taten manifestiert.

*„Ein Tischler, von dem wir [...] wie sind wir zu dem gekommen? Von dem bekommen wir Holzabfälle. Und das gefällt dem so, dass wir seine Holzabfälle so toll verarbeiten, abcyclen, dass er jetzt seinen Kunden unsere Produkte schenkt. Zu Weihnachten und sogar zu Ostern und zu Weihnachten verkauft. Ohne... ohne... also eins zu ein. Weil ihm das so gefällt. Das hat sich so entwickelt.“ (Interview 4: 664-670)*

*„...also das war ein sehr tolles Beispiel, also da haben wir ein Zimmer gemacht, ein Zirbenzimmer, also wirklich ein metallfreies, alles mit Holzverbindungen und so, und das war dann wirklich ein Projekt, das ich eigentlich... betreut mit ein paar Lehrlingen. Und also wirklich von der Pieke auf, (...) die [Kund\_innen, Anm.] waren so begeistert, und die haben dann... die Frau ist zwar schwer herzkrank und die schreibt immer so Bücher auch, also sie und ihr Lebensgefährte [...] und... also die waren dann so fasziniert von uns und die haben dann gesagt, nein, wir wollen für euch... und die haben schon jetzt einige Jahre immer so Benefizveranstaltungen gemacht ...“ (Interview 10: 430-443)*

Eine besondere Rolle nimmt das Feedback von hier so genannten „Maßgeblichen Instanzen“ ein. Damit sind Einrichtungen oder Personen gemeint, die hinsichtlich des Wertgeschätzten aus verschiedenen Gründen eine besonders mächtige Position inne haben. Sehr oft geht es dabei um die Möglichkeit, existenziell bedeutende Entscheidungen hinsichtlich des oder der Wertgeschätzten treffen zu können. Typische Beispiele sind Vorgesetzte (mit der Möglichkeit Arbeitsverträge zu verlängern, zu kündigen, zu befördern, etc.) oder Geldgeber\_innen (von deren Wohlwollen die Finanzierung eines Projektes abhängt). Die Abhängigkeit von Entscheidungen einer bestimmten Instanz führt wohl automatisch zu einem genaueren Monitoring der Beziehungen zu diesen Instanzen und zu Phantasien, wie deren Wohlwollen zu erlangen wäre. Wertschätzung von diesen Instanzen wirkt folglich auf zwei Arten: sie stärkt nicht nur das Selbst der Wertgeschätzten, sondern beruhigt auch Existenzängste.

*„Und dass Du ihnen [den Arbeitsanleiter\_innen, Anm.] zeigst puncto Arbeiten was Du alles drauf hast und wozu Du fähig bist. Dass sie sehen, der kommt aus dem Häfn und hat dort gearbeitet als Tischler, jetzt schauen wir einmal, ob er etwas kann oder nicht. Mit der Arbeit haben sie dann gesehen, dass das alles passt, nicht? (...) Und ich habe das von mir aus gemacht, dass das langsam passiert und nicht schnell. Weil dann glauben sie gleich, gut, der will das alles aufholen jetzt von 19 Jahren. In einer Firma sich wichtig machen oder was. Und ich nehme mir mehr Zeit mit solchen Sachen. Weil das dann ein besseres Bild macht. Wenn Du*

*gleich den wilden Mann spielst die ersten 14 Tage und dann ist auf einmal alles vorbei, vielleicht.“ (Interview 9: 481-496)*

Der Befragte geht, vermutlich zu Recht, davon aus, dass er bei den maßgeblichen Instanzen (besonders den Arbeitsanleiter\_innen, aber auch Sozialarbeiter\_innen, Betriebsleiter\_innen, ...) unter Beobachtung steht, dass ihm eventuell seine Vergangenheit (bewusst oder unbewusst) negativ angerechnet wird, dass er sich zu beweisen hat. Und dass vom Urteil der maßgeblichen Instanzen sein weiterer Verbleib (oder auch Aufstieg) im Betrieb abhängt. Seine Strategie ist zu zeigen, was er kann. Aber, und hier zeigt er große Reflexionsfähigkeit, er versucht, nicht zu übertreiben, nicht zu bemüht zu wirken, nicht als übereifrig aufzufallen, sondern durch entspannte, konstant gute Arbeit. Ob durch offene Wertschätzung oder auf anderen Wegen, er scheint bereits davon überzeugt zu sein, dass ihm das prinzipiell gut gelungen ist. Man kann sich vorstellen, wie wahrgenommene Wertschätzung einen Menschen in dieser Situation nicht nur durch Stärkung des Selbst, sondern auch durch die implizite Versicherung, dass die vereinbarte Arbeitsbeziehung stabil ist, auf einer vielleicht noch basaleren Ebene des Sicherheitsbedürfnisses bestärkt und beruhigt.

*„Oder was mich auch freut, das ist auch wenn Fördergeber kommen, dass die sagen, sie spüren sehr viel Offenheit und Stimmigkeit. Also dass... dass sie nicht erleben, dass wir da irgendwie [4sek.] etwas zurückhalten oder irgendwie taktisch vorgehen, verhandeln, sondern... das fühlt sich irgendwie authentisch an. [...] Das sind solche Dinge [...] die auch ein gutes Gefühl machen.“ (Interview 4: 297-302)*

Dieser Bericht zeigt natürlich in erster Linie Freude über positives Feedback an die eigene Einrichtung. Eine Ebene darunter ist auch eine gewisse Erleichterung darüber zu spüren, dass der Interviewte mit dem Fördergeber menschlich auf einer Wellenlänge ist (Kommunikation wird als offen, ehrlich und authentisch empfunden rückgemeldet, es entsteht der Eindruck, dass der Vertreter der Einrichtung mit offenen Karten und ohne versteckten Zielen agiert). Gegenseitige Abneigung oder gar Konflikte würden nicht nur den Umgang erschweren, sondern würden auch eine wirtschaftliche Bedrohung darstellen.

### **3.3.2 Wertschätzung durch das Ausfüllen einer Rolle**

In einigen Fällen ist explizites Feedback durch die Umwelt gar nicht notwendig um zu Wertschätzung zu führen. Manchmal ist es ausreichend, sich selbst in Rollen zu erleben,

die es einem erlauben, sich alleine durch die Tatsache wertgeschätzt zu fühlen, dass es einem möglich ist, diese Rolle auszufüllen. Das sich in einer bestimmten Rolle (erfolgreich) erlebende Selbst baut durch diese Selbstwahrnehmung eine Art Wertschätzungspotenzial auf, das heißt es beschließt, ohne zwangsläufig tatsächlich von einem anderen Individuum direkt Anerkennung bekommen zu haben, dass es für das Einnehmen einer (selbstdefinierten) Rolle Anerkennung bekommen müsste, sobald diese Rolle bzw. das erfolgreiche Ausfüllen derselben von jemandem wahrgenommen wird, der das aufgeschobene Wertschätzungspotenzial anerkennt. Die im Rahmen dieser Arbeit geführten Interviews sind zweifellos eine derartige Situation.

*I: „... was glaubst Du, was schätzt man an dir? Was sind das für Dinge?“*

*B9: „Dass ich auf Sachen, die nicht mir gehören, jetzt persönlich, dass ich auf das auch aufpasse. Die ganzen Handmaschinen und alles. Dass das immer gereinigt wird und dass alles funktioniert. Weil ich sage so, nicht nur ich, jeder andere, der eine Maschine braucht ist froh, wenn die funktioniert. Und wenn sie in Ordnung ist. Und sie haben gesehen, bei mir, vom ersten Tag an, dass das alles geputzt und jeden Tag geschmiert wird und geölt wird ein bisschen. Und wenn eine Maschine etwas hat, wird die nicht in den Kasten hineingelegt, sondern: 'Da, die hat was!'"*  
(Interview 9: 396-406)

Trotz Nachfragen ist es nicht diese Rolle, die B9 als etwas beschreibt, das ihm von seinen Vorgesetzten tatsächlich positiv rückgemeldet wird. Die Rolle desjenigen, der auf Werkzeug aufpasst und auch sonst korrekt arbeitet, ist eine selbstdefinierte, die (vermutlich) auf Anerkennung wartet. Eine derartige Rolle ist, obwohl sie natürlich in einem professionellen Umfeld agiert, nicht vorrangig eine berufliche Rolle. Sie füllt ein selbst zugeschriebenes Attribut der Sorgfalt mit Maschinen aus und bezieht Stolz aus diesem Ausfüllen. Ähnliches gilt für eine Rolle, die ältere Interviewpartner\_innen ihren jüngeren Kolleg\_innen gegenüber einnehmen. Das Schema des oder der ältere\_n Expert\_in, der oder die den jüngeren Kolleg\_innen beisteht, ist ein für das Selbst der Beteiligten hoch wertvolles. Der oder die jüngere Kolleg\_in schlüpft in die Rolle des Protégés, der im Fokus des oder der erfahrenen Kolleg\_in steht und von ihm/ihr lernt. Der oder die ältere Kolleg\_in wird als Quelle beruflicher Erfahrung geschätzt. Beide befinden sich in gesellschaftlich sehr anerkannten Rollen (Lehrer\_in und Lernende\_r). Das steht in eklatantem Gegensatz zu anderen Erfahrungen, die ältere Arbeitnehmer\_innen am Arbeitsmarkt machen.

*„... und Du als Alter kannst den Jungen noch etwas beibringen. Das ist ja auch etwas Schönes. Da freust Du dich auch in der Hinsicht, wenn Du jeden Tag nach Hause kommst und wieder jemandem etwas beigebracht hast. Vieles lernst Du auch nur durch das jahrelange Arbeiten.“ (Interview 1: 401-405)*

Auch in dieser Rolle, die in diesen Fällen ebenfalls im beruflichen Kontext agiert (aber auch in vielen anderen Feldern vorstellbar ist) wird der Hauptwert der beiden Handelnden nicht in erster Linie aus der professionellen Beziehung gezogen, sondern aus dem dahinterliegenden Lehrer\_in-Lernende\_r-Schema, das für beide Beteiligte Wertschätzung mit sich bringt. Unterrichtende Beziehungen sind zwangsläufig asymmetrisch. Der/die Jüngere bekommt Aufmerksamkeit, Unterstützung und Anerkennung als jemand, der/die es offensichtlich wert ist, unterwiesen zu werden. Dem/der Älteren bestätigt es den Wert der größeren akkumulierten (Berufs)erfahrung, die er/sie der jüngeren Person gegenüber aufweist. Wenn diese Interaktion zudem in einem professionellen Setting mit sozialarbeiterischem Monitoring stattfindet, ist der erfahreneren Person zugleich auch noch Wertschätzung von außen (wie im folgenden Zitat) sicher.

*„Und darum bin ich dann schon sehr in der Richtung, dass ich sage, dass ich immer schaue, dass ich ältere Arbeitnehmer wie den K., der vorher auch schon da war... ein Wahnsinn, was der mir dem jungen Buben, der die Lehrabschlussprüfung gemacht hat, tut und macht, das ist [macht ein anerkennendes Geräusch] super. Also, das denke ich mir, da versuche ich halt das zu nützen, weil der hat mehr Zeit als der Arbeitsanleiter.“ (Interview 7: 636-642)*

### **3.3.3 Wertschätzung durch den eigenen Job**

Im Vergleich zu den sehr expliziten Wertschätzungssituationen in Kategorie 1 (Wertschätzung durch Feedback) findet in Prozessen dieser Kategorie so etwas wie unterschwellige Wertschätzung statt. Um diesen Mechanismus besser zu verstehen muss man ein wenig genauer auf die Interviewsituation dieser Erhebung blicken, in der Menschen von ihrem Arbeitsplatz geholt wurden um über Wertschätzung in ihrem Beruf zu sprechen. Alles andere als der Versuch, in so einer Interviewsituation ein positives Bild von sich selbst und seiner Arbeit zu vermitteln, wäre überraschend. Die „Vermittlung eines positiven Bildes“ ist allerdings wenig anderes als der Versuch, vom Interviewenden wertgeschätzt zu werden. Interviewpartner\_innen zeichneten folglich vielfach ein Bild von Bereichen ihrer Arbeit, bei dem sie davon ausgehen konnten, dass es beim Gesprächspartner (in diesem Fall dem In-

terviewenden) Anerkennung hervorrufen würde. Diese Art von unterschwelliger Suche nach Anerkennung liegt allerdings vermutlich den meisten Gesprächssituationen (nicht nur Interviews) zu Grunde und ist in den meisten Forschungssituationen, also für die meisten Fragestellungen relativ unerheblich (wenngleich es vorteilhaft ist, sie im Hinterkopf zu haben). In vielen Episoden, die in den Interviews zu dieser Arbeit erzählt wurden, ist es natürlich sehr schwer bis unmöglich zu unterscheiden, welche erzählten Episoden das Suchen nach Anerkennung durch den Interviewenden darstellen, und welche tatsächlich einfach bloß Antworten auf die gestellten Fragen sind. Immerhin wurden die Befragten ja explizit gebeten, bestimmte (wertschätzende, also positive) Erfahrungen aus ihrem Arbeitsalltag zu erzählen. Wenn also ein\_e Befragte\_r zum Beispiel über ein Lob erzählt, das dieser Person am Arbeitsplatz zukam, dann ist das natürlich in erster Linie als Antwort auf die gestellte Frage zu werten, und nicht als Suche nach Anerkennung durch den Fragesteller. Einige Fälle allerdings sind leichter dieser letzten Gruppe (also Episoden, in denen es primär um das Abholen von Wertschätzung durch den Interviewenden geht) zuordenbar, und zwar jene Fälle, in denen die Antworten nichts oder wenig mit den eigentlich gestellten Fragen zu tun hatten, sondern relativ eindeutig darauf abzielten, die tägliche Arbeit der Befragten als möglichst schwierig darzustellen (in der Hoffnung auf Anerkennung vom Interviewenden). Die entsprechenden Gesprächsausschnitte fallen in drei Gruppen.

In der ersten Gruppe werden Extremsituationen am Arbeitsplatz beschrieben, die beim Interviewenden eine Aufwertung der eigenen Arbeit bewirken sollen. Das (objektiv betrachtet unpassende) Lachen des Befragten im folgenden Beispiel vermittelt einerseits den Eindruck der Normalität der geschilderten Situation und soll andererseits vermutlich die emotionale Distanziertheit und Souveränität des Erzählers zeigen.

*„Und dann war das eines Tages so: Da hinten haben wir einen Billa, und in der Früh komm ich und es kommt ein Lehrling der sagt: 'Kommst rüber, da drüben raufen zwei beim Billa!'. [lacht] Und dann sind wir halt hinüber und dann sind sie schon alle blutverschmiert.“ (Interview 5: 225-229)*

Ein wenig expliziter in die gleiche Richtung gehen die gerne erzählten Episoden, in denen Außenstehende bekräftigen, dass diese Art von Arbeit ihre Fähigkeiten oder Kräfte übersteigen würde. So erzählt ein Befragter über Reaktionen auf seinen Job: *„Ja, es kommt schon... also sehr viele sagen: 'Das könnte ich nicht machen!' oder 'Das könnte ich mir*

*nicht vorstellen, so etwas zu machen, weil [...]!*" (Interview 10: 489-491) Aussagen wie diese heben die Wertigkeit der Arbeit der Befragten, die dadurch als beanspruchend, herausfordernd oder schwierig eingeordnet wird. Zusätzlich wird bestätigt, dass diese Arbeit nicht von jedem zu bewältigen wäre, es also ein spezielles Set an Eigenschaften, Kenntnissen und Fähigkeiten braucht, um ihr gewachsen zu sein. Noch direkter wird der gleiche, bestätigende Sachverhalt („nicht jeder kann diese Arbeit machen“) durch Episoden angesprochen, in denen von Menschen erzählt wird, die an diesem Job gescheitert sind. Beruht die Wertschätzung in der oben zitierten Passage noch auf der subjektiven Einschätzung Außenstehender, ist es im unten zitierten Abschnitt eine Person, die tatsächlich an dieser Arbeit scheitert. Daraus resultiert ein unmittelbarer Anlass, sich wertgeschätzt zu fühlen.

*„Und den haben wir auch dann... der war in Wirklichkeit muss ich sagen knapp davor, dass er gekippt ist auch, weil er hat es selber nicht gesehen oder nicht sehen wollen, wo wir es ihm dann [unverst.] 'Du H., hat er gesagt, es ist am besten für dich... du veränderst dich, Du schaffst das einfach nicht mehr, wir haben das gesehen!' Der war dann oft so fertig, ich war damals ein Jahr da, und er hat mich gefragt, wie er tun soll. Da habe ich mir gedacht, da kann jetzt irgendetwas nicht stimmen.“* (Interview 8: 954-961)

Diese Erzählungen von gescheiterten Kolleg\_innen, die wiederum häufig ungefragt oder als unpassende Antwort auf ganz andere Fragen erzählt wurden, als hätten die Befragten nur auf eine Chance gewartet, diese Episode zu erzählen, stellen ein beliebtes Thema in den Interviews dar. Auch diese Erzählungen werten die Befragten in den Augen des Interviewenden potenziell auf, da sie etablieren, dass die Befragten Jobs erledigen können, in denen andere manifest gescheitert sind.

### **3.3.4 Eigene Erfolge als Wertschätzungsquelle**

Erfolge im Beruf stellen eine andauernde, potentielle Wertschätzungsquelle dar, auch wenn die entsprechende Wertschätzung von niemandem unmittelbar gegeben wird. Die eigene Wahrnehmung, etwas gut gemacht zu haben, und die permanente Möglichkeit, diese Erfolge zu erzählen, z.B. in Interviews, aber natürlich in vielfältigen Gesprächssituationen, stärken und stabilisieren als Wertschätzungspotenzial das Ego. Derartige Erfolgsgeschichten gibt es auf allen Handlungsebenen der Betriebe, sie sehen natürlich unterschiedlich aus.

Für in der Produktion Beschäftigte erleichtern oft unmittelbare, mit dem Produkt verknüpfte Sinneseindrücke das Annehmen und Weitererzählen der Erfolgsgeschichte.

*I: „Und was die Arbeit angeht? Wo Du irgendetwas gemacht hast, wo Du sehr stolz darauf warst?“*

*B2: „Ja, mein Schemel, den ich gemacht habe.“*

*I: „Du hast einen Schemel gemacht.“*

*...*

*B2: „Ja. Mit so schöne Borten.“*

*I: „Und steht bei euch zu Hause.“*

*B2: „Ja.“*

*...*

*B2: „Meine Mama hat mich eh gelobt, wie ich das gemacht habe.“*

*I: „Was hat sie gesagt?“*

*B2: „'Schön.' Sie hat gefragt, ob ich das gekauft habe. Habe ich gesagt: 'Nein!'“*

*I: [lacht] „O.k. Gut! Was haben andere Leute gesagt?“*

*B2: „Auch 'schön!' Auch das Holz, wenn es frisch lackiert ist, hat noch gut gerochen. Bin ich ganz stolz drauf.“ (Interview 2: 165-200)*

Der Interviewte hatte Schwierigkeiten, im Interview längere Sequenzen zu erzählen, ohne Stützung des Gesprächsflusses durch den Interviewer. Am leichtesten schien das bei emotional positiv besetzten Themen und im obigen Zitat, wenn es um sinnlich erfahrbare Eigenschaften eines eigenen Produktes geht.

In der Arbeit mit Menschen verlangt das Wahrnehmen von Erfolgen oft eine Interpretation des (Verhaltens des) Anderen und stellt an sich bereits aufwändige Arbeit dar. Erfolge sind weniger unmittelbar.

*„Und da hat es eine junge Mitarbeiterin gegeben, eine Transitmitarbeiterin in der Reinigung und die hat mir sehr zugesetzt, ja? Also, die hat wirklich gewusst, wie sie mich in die Enge treiben kann. Und da war sehr viel Auseinandersetzung einfach und einfach das Gespräch mit meinen Kollegen von der Sozialarbeit und ihr, das war so was von herausfordernd und gleichzeitig aber so gemerkt, diese Konfrontation, die bringt uns alle so viel weiter. Auch mich in meiner Entwicklung und in dem, wie ich die Menschen hier herinnen sehe, dass ich dann schon das Gefühl gehabt habe, ja, das ist ein besonderer Tag gewesen.“ (Interview 3: 153-161)*

Der oder die Befragte beschreibt hier einen Erfolg, der nicht auf Feedback oder unmittelbare Wahrnehmungen beruht. Der Erfolg muss vielmehr zunächst empathisch wahrgenommen und interpretativ erarbeitet werden, bevor er als etabliert gelten kann. Unterstützung für diese Verfahren sind vermutlich Gespräche mit Kolleg\_innen bzw. Supervision.

Typisch für Erfolge auf Leitungsebene ist, dass sie von den Mitarbeiter\_innen kaum gesehen und nur sehr selten rückgemeldet werden. Erfolgsgeschichten von entsprechenden Interviewpartner\_innen beinhalten daher oft die Beseitigung oder Abschwächung vormals präsender Kritik.

*„Ein Vorfall, der für mich jetzt zum Beispiel eine ganz klare Geschichte war, war diese BHG-Veränderung 2011/2012 war diese Umstellung auch vorgekommen ist BHG neu. Und wirklich diese Auswirkungen mit Personalkürzungen und so weiter. Und natürlich die Ängste der Mitarbeiter\_innen und da war: 'Was heißt das für uns?' und 'Wer muss gehen?' und 'Kürzungen sind ja da!' und so weiter. Und mit Geschäftsführung ganz klar gesagt war das: 'Schauen wir es uns einmal an. Schauen wir was heißt das, wo entwickelt es sich hin, was heißt das an Qualitätsverlusten? Nicht verzweifeln sondern gehen wir einmal aktiv in die Zeit und versuchen nachzujustieren aufgrund der neuen Gesetzgebung!' Und da sind einige natürlich Befürchtungen gekommen und es hat sich aber wirklich recht gut eingespielt schlussendlich, weil im Alltag hat man gesehen, es beginnt, sich zu entwickeln.“*  
(Interview 6: 333-345)

Erzählungen von Misserfolgen am Arbeitsplatz verdeutlichen, wie stark das Selbst von der Wahrnehmung eigener Erfolge abhängt.

*„Ja, da gibt es Situationen wo es natürlich, wenn Du Tätigkeiten machst, die sich wiederholen. Und ich sage: 'Schau, jetzt hast das super gemacht!' Zack drei Mal klass gemacht, und das vierte Mal verhaut. Dann ist das natürlich... und nicht das vierte Mal verhaut, sondern auch von mir aus das sechste Mal verhaut. Und dann ist natürlich schon der Punkt wo Du sagst: 'Für was das Ganze!'. Und dann zipft es dich echt an ...“* (Interview 5: 760-765)

Der/die Befragte nimmt hier nicht bloß einen vorübergehenden Misserfolg wahr, indem er/sie einer teilnehmenden Person etwas erklärt und diese versteht es offensichtlich nicht nachhaltig. Es scheint sich um eine typische Situation aus dem Arbeitsalltag zu handeln, etwas, das häufiger passiert. Nur so sind die resignativen Schlusssätze der Episode erklärbar. Der Misserfolg hat offensichtlich großen psychologischen Einfluss auf die befragte Person.

### **3.3.5 Wertschätzung durch Forderungen**

Prozesse, in denen etwas von jemandem gefordert wird oder in denen Menschen am Arbeitsplatz herausgefordert sind, zählen eher nicht zu Situationen, die man bei oberflächli-

cher Betrachtung wertschätzend nennen würde. Ganz häufig ist mit diesen Situationen (potenzielle) Kritik verbunden, sie laufen also vielmehr Gefahr, als abwertend oder zumindest das Selbst bedrohend aufgefasst zu werden. Dennoch scheinen die Interviewten an vielen Stellen gerade diese herausfordernden Episoden als Situationen mit Wertschätzungspotenzial zu erleben. Das liegt einerseits daran, dass ein (wenn auch zum Zeitpunkt der Forderung zukünftiges) erfolgreiches Erledigen dieser Herausforderungen als besondere Erfolge wahrgenommen werden (mehr als Alltagsaufgaben). Andererseits liegt alleine in der Übertragung einer herausfordernden Tätigkeit bereits so etwas wie Wertschätzung („Es ist zwar schwierig, aber ich glaube, Du kannst das schaffen!“), wie die folgenden Beispiele zeigen.

*„... einen anderen haben wir auch noch, der ist jetzt sogar Schlüsselarbeitskraft... also Vorarbeiter, nicht Arbeitsanleiter, sondern Vorarbeiter. Der hat auch beim dritten Mal... und ich habe ihm schon nach dem zweiten Mal... gut gearbeitet so ein halbes, Dreivierteljahr. Und dann ist er jeden Montag schon nicht gekommen, und... Klassiker mit Alkohol. Und beim dritten Mal habe ich gesagt: 'Du, so sicher nicht mehr. Sage ich: Arbeitstraining!' 'Ich brauche kein Arbeitstraining!' Sage ich: 'Naja, wenn Du meinst, Du brauchst es nicht, dann kommst Du nicht mehr!' Und naja, dann haben wir glaube ich herumgetan, vier, fünf Monate, dann ist er einmal hereingekommen, dann sagt er: 'So, jetzt will ich!' Sage ich: 'Wieso willst Du plötzlich? Jetzt hast Du so lange nicht wollen...' 'Nein, ich will es dir beweisen!' Sage ich: 'Ja, Du kannst es mir beweisen, indem Du ins Arbeitstraining gehst, und Du gehst jeden Tag blasen. Du bist jeden Tag in der Früh herinnen und machst deinen Alkotest!' 'Ja, ich beweise dir das!' So wie er mir bewiesen hat in der Zwischenzeit, dass er den Führerschein fertiggemacht hat. [lacht] Und dann hat er... dann ist er ein halbes Jahr dort gewesen, hat keinen EINZIGEN Ausrutscher gehabt, wirklich keinen EINZIGEN Ausrutscher.“ (Interview 7: 437-454)*

Die befragte Person schildert hier Forderung und Herausforderung des Teilnehmers, der von ihr bereits im Vorhinein als eine Art erfolgreiches Beispiel gelobt wird (ist bereits Schlüsselkraft und immer noch im Betrieb). Der Klient zeigte zum Zeitpunkt der Intervention ein Verhalten, mit dem sich der/die Interviewte nicht abfinden wollte. Er drohte in frühere Muster zurückzufallen, sein Verhalten am Arbeitsplatz schien ihm zu entgleiten. Die hier geschilderte Reaktion des/der Befragten scheint auf den ersten Blick vielleicht etwas harsch, indem er/sie von dem Klienten fordert, seine Situation in den Griff zu bekommen (und ihm auch einen Weg zeigt, wie das zu schaffen wäre). Der Vorschlag des Arbeitstrainings (gleichbedeutend mit einer betriebsinternen Rückstufung) muss dem Klienten zu diesem Zeitpunkt als Abwertung erschienen sein, deswegen seine ursprüngliche Ablehnung. Dass es ihm später gelingt, sich der (Heraus)Forderung seines Betreuers/seiner Betreuerin

zu stellen, liegt vermutlich auch daran, dass er/sie ihm mit ihrer Forderung implizit auch das Vertrauen ausgesprochen hatte, er sei zumindest theoretisch in der Lage, auf diese Weise seine Situation wieder in den Griff zu bekommen. Trotz dieser Forderung (oder gerade durch das Fordern) hat er/sie ihm implizit auch eine wertschätzende Haltung vermittelt („So kannst Du es schaffen!“), und ihm nicht nur einen Weg gewiesen, sondern auch einen möglichen positiven Ausgang in Aussicht gestellt. Der Klient würde die Situation rückblickend zwar sicher als Herausforderung beschreiben und vermutlich sogar Eindrücke der Kritik oder der Abwertung schildern. Zugleich scheint die Interaktion mit der betreuenden Person nicht nur zielführend gewesen zu sein, sondern auch nachhaltig positive Affekte (Wertschätzung?) ausgelöst zu haben. Schließlich wurde das Muster des „Ich beweise dir etwas“ zwischen Betreuer\_in und Klienten offensichtlich wiederholt und etabliert.

Ein ähnlicher Effekt besteht in Situationen, in denen Interviewpartner\_innen sich durch ihre Arbeit herausgefordert sehen. Derartige Schilderungen finden sich in Interviews mit Befragten aller betrieblichen Ebenen bis hin zu den Entscheidungsträger\_innen in der Geschäftsführung oder Bereichsleitung. Herausgefordert zu sein wird prinzipiell als etwas Positives erlebt, das den Arbeitsalltag interessanter gestaltet.

*„Da musst Du zwar auch kreativ sein, wenn Du irgendetwas Neues entwirfst, aber es wird zur Routine dann. Und das ist beim CNC Programmieren überhaupt nicht. Weil eine jede neue Arbeitsaufgabe ist etwas Neues, wo Du wieder überlegen musst, wie mache ich das am gescheitesten, wie setze ich das um. Das ist das, warum mich die CNC-Maschine immer so fasziniert.“ (Interview 1: 105-110)*

Dieses Zitat beschreibt die Faszination von B1 für eine bestimmte, ihn/sie fordernde Arbeit. Bei Rösch (2013), die in ihrer Operationalisierung von Wertschätzung 17 „Abstraktionen“ von wertschätzenden Prozessen herausgearbeitet hat, findet sich die Abstraktion „Wenn mir jemand eine für ihn/sie spannende und wichtige Aufgabe anvertraut, dann deute ich das vor allem so, dass man meine Fähigkeiten ernst nimmt.“ (ebd.: 82). Dies scheint in eine ähnliche Richtung zu gehen wie der oben zitierte Bericht, allerdings stimmen die Situationen nicht völlig überein. So ist bei Rösch (2013) zu hinterfragen, warum die Arbeit für den Anvertrauenden spannend und sein muss (dass die Übertragung von wichtigen Aufgaben inhärent wertschätzend ist, ist selbsterklärend). Eine weitaus simplere und zugleich allgemeinere Deutung von Interviewausschnitten wie dem obigen wäre die Beobachtung, dass die Übertragung herausfordernder Arbeiten (oder generell: Forderungen an jemanden)

für den oder die Geforderte oder Herausgeforderte inhärent wertschätzend ist, da er oder sie sich abwechselnd in Zuständen von Herausforderung und Bewältigung (also dem Gefühl, einem Problem gewachsen zu sein) befindet. Wenn, wie bei der CNC-Maschine, diese Gefühle nicht einmalig sind, sondern sich bei jedem Auftrag neu ergeben, ist das natürlich großartig. Diese Permanenz musste im ersten Beispiel künstlich hergestellt werden, indem der ursprünglich Herausgeforderte beginnt, sich in vielen Herausforderungen zu beweisen, die letztlich gar nicht mehr die Ideen des Betreuers oder der Betreuerin sind. Röschs Parameter scheint sich eher auf die Wertigkeit und Gewichtigkeit einer delegierten Aufgabe zu beziehen, als auf Herausforderungen und das Gefühl, ihnen zu entsprechen. Zumindest für den zweiten Arbeitsmarkt scheint das zu eng gefasst.

### **3.3.6 Wertschätzung durch Belohnung**

Dass materielle Belohnung ein wichtiger Teil von Wertschätzung ist, wurde in Kapitel 2.1.2 unter Berufung auf Siegrist (1996) ausgeführt. Vor allem auch angesichts der Tatsache, dass besonders am unteren Ende der Gehaltsschemata einige Cent mehr oder weniger pro Stunde Existenzen sichern (oder bedrohen) können. Die Wichtigkeit der materiellen Belohnung vor Augen überrascht es ein wenig, wie souverän einige der nicht fürstlich entlohnten Interviewten mit ihrer finanziellen Situation umgehen, und wie wenig sie sich durch sie geringgeschätzt fühlen.

*„ ...wenn Du nach so kurzer Zeit wieder einen Job hast, auch wenn das nicht DER Job ist, auf Deutsch gesagt. Weil, normal bekommst Du so, zwischen 1.200 und 1.400 so als Tischler. Und hier sind es so 1.100. Aber sie freuen sich alle, dass ich es wieder geschafft habe ins Leben hinein.“ (Interview 9: 318-322)*

Die erfahrene Kränkung durch das geringe Verdienst wird offensichtlich kaschiert durch die pessimistische Einschätzung der eigenen Jobperspektiven und die durch die bloße Tatsache der Anstellung erfahrene Wertschätzung (vgl. 3.3.12). Besonders für die Verhältnisse am zweiten Arbeitsmarkt scheint das Modell von Siegrist (1996) also nicht ganz zu greifen. Immaterielle Belohnung spielt hingegen eine große Rolle im Wertschätzungserleben einiger Befragter.

*„ ... dass wir sagen: 'Ok, wenn alles passt, wenn das mit euch passt, und ihr euch, sag ich einmal, halbwegs benehmts, dann können wir einmal wegfahren.' Drei*

*Tage, zwei Übernachtungen, da sind wir immer gefahren Richtung Obersteiermark, Murau und so weiter, und das hat ihnen irrsinnig getaugt. (...) wir waren drei Mal unterwegs jetzt, drei Mal oder vier Mal. Das war immer toll, und die Leute [die Klient\_innen, Anm.] reden immer noch davon.“ (Interview 5: 242-260)*

Es ist nicht auszuschließen, dass das Modell der Gratifikationskrisen nach Siegrist (1996) für Bereiche außerhalb des ersten Arbeitsmarktes adaptiert werden muss. Nach Durchsicht der Interviews scheint z.B. die materielle Belohnung im Vergleich zu anderen Arten der Wertschätzung eine verhältnismäßig geringe Wirkung auf das Gefühl wertgeschätzt zu werden haben. Eine erste Theorie dazu wäre, wie oben erwähnt, dass sie die Beschäftigten in einer Art beruflicher Ausnahmesituation befinden und den angebotenen Arbeitsplatz (sei er auch temporär) als eine Art Sprungbrett wahrnehmen, wieder zu einem „richtigen“ Job zu gelangen. Für diese kurze Übergangszeit scheinen sie ein geringeres Verdienst durchaus in Kauf zu nehmen, ohne dies als grobe Kränkung anzusehen. Der Job in dem SÖB wird eher verglichen mit der davorliegenden Arbeitslosigkeit als mit zweifellos attraktiveren Jobs am ersten Arbeitsmarkt. Es ist allerdings anzunehmen, dass bei einem Ausbleiben der immateriellen Anerkennung diese Einschätzung sehr schnell kippen würde.

### **3.3.7 Wertschätzung durch Vertrauen**

Vertrauen ist so etwas wie ein Blankoscheck an Wertschätzung. Es ist inhärent zukunftsgerichtet und wertschätzend, wenngleich der tatsächliche Wertschätzungsprozess in der Gegenwart stattfindet. Einer Person zu vertrauen heißt, davon auszugehen, dass die Handlungen, die sie in Zukunft in Hinblick auf bestimmte Situationen setzen wird, den Ansprüchen des Vertrauenden in irgendeiner Form genügen werden. Der Vertrauensprozess ist gegenwärtig, das heißt die vertrauende Person schätzt die Charakterzüge, die Fertigkeiten oder Kenntnisse eines Menschen oder einer Gruppe von Menschen aktuell im Verhältnis zu bestimmten Ansprüchen oder Aufgaben in der Zukunft zumindest als adäquat ein. Das ist in etwa die Definition von „Wertschätzung“, die in Kapitel 2.1.3 dieser Arbeit erarbeitet wurde (insofern auch die Idee, dass Vertrauen inhärent wertschätzend ist). Es ist also unmöglich jemandem zu vertrauen, ohne ihn oder sie gleichzeitig in irgendeiner Form wertzuschätzen. Ungleich anderen Wertschätzungsprozessen, die sich eher auf vergangene Situationen beziehen, projiziert Vertrauen die (tendenziell in der Vergangenheit erlebten) Quellen der Wertschätzung auf zukünftige Ereignisse, Anforderungen oder Aufgaben und fügt

der durch den Vertrauensprozess weitergegebenen Wertschätzung noch ein Element der Stabilität oder der Konstanz der wertgeschätzten Eigenschaften oder Fertigkeiten hinzu. Vertrauen heißt letztlich, jemanden wertzuschätzen und darauf zu setzen, dass die wertgeschätzten Eigenschaften stabil sind, also in absehbarer Zukunft weiterhin vorhanden sein werden, sich nicht zum Negativen verändern. Nicht nur stellt gelebtes Vertrauen daher eine hervorragende Wertschätzungsquelle dar, es ist vielmehr eine gesteigerte Form der Wertschätzung, die auch in etlichen Berichten Erwähnung findet.

*„Eine drogensüchtige Frau hat gemeint, dass ihr das so wahnsinnig viel gegeben hat, dass wir ihr dieses Vertrauen schenken. Und sie einen Schlüssel haben kann, womit sie überall hinein kann, damit sie reinigen kann. Und niemand sie ständig verfolgt oder schaut, was sie macht. Ja. Ja, genau. Und das war für sie ein ganz großes Erlebnis.“ (Interview 3: 231-236)*

Man kann annehmen, dass das angesprochene, große Erlebnis der erwähnten Klientin daher rührt, dass sie durch das erfahrene Vertrauen sehr viel Wertschätzung empfunden hat. Besonders Menschen, die ein allgemeines (gesellschaftliches?) Misstrauen gegen sich verspüren, weil sie die (Vor-)Urteile der anderen bereits mehr oder weniger internalisiert haben und folglich wenig Vertrauen in sich selbst besitzen (was ihre Fähigkeiten und Kenntnisse, aber auch was ihre Charaktereigenschaften oder ihre Integrität angeht), profitieren in ganz besonderer Weise vom Vertrauen anderer. Wenn das Vertrauen, das jemand in sich selbst hat, von dem Vertrauen, das Andere in ihn oder sie setzen, übertroffen wird, ist das nicht nur wertschätzend sondern muss das Selbstbild des Betroffenen erhöhen und verbessern. Kein Wunder, dass das Vertrauen des Betriebs für die Betroffenen so bedeutend ist. Ein weiterer Faktor ist der Grad der Manifestation dieses Vertrauens. Es ist ein Unterschied, ob jemandem eine Arbeit zugetraut wird, oder ob ihm der Generalschlüssel eines Betriebes ausgehändigt wird, mit dem sich der Betrieb auf vielfältige Art und Weise ausliefert.

*B9: „Wenn sie [die Arbeitsanleiter\_innen, Anm.] wegfahren: 'Geh, bist Du eh da, wenn etwas ist! Dass die Leute zu dir kommen!' Ein bisschen eine Vertrauensperson bin ich auch schon in dem Punkt da jetzt. Und das macht er mündlich, da kommst Du dann auch wieder lieber in die Arbeit, wenn Du weißt, aha, da bist Du anerkannt, trotz der ganzen Vorgeschichte [eine langjährige Haftstrafe, Anm.], sie geben dir eine Aufgabe und so weiter und so fort. Und verlassen sich auf dich, wenn keiner von ihnen da ist.“*

*I: „Das heißt, Du spürst ein Vertrauen, irgendwie. Oder?“*

*B9: „Ja. Und das finde ich wichtig. Überhaupt nach so einer Geschichte wie meiner.“ (Interview 9: 197-208)*

Auch in diesem Dialog erfährt ein\_e Interviewpartner\_in in einer heiklen Phase seines/ihrer Lebens (Haftentlassung) das Vertrauen des ganzen Betriebes. Wenn sonst niemand da ist, soll man sich an ihn/sie wenden. Dieses Vertrauen wird zugleich als authentisch aufgefasst, da es sich langsam entwickelt hat. Hätte die geschilderte Szene am ersten Arbeitstag stattgefunden, hätte nur eine spezielle Notsituation oder das einfache Übernehmen einer beruflichen Rolle der Grund des Vertrauens sein können. Das Gefühl, man hat sich bewährt, wurde einer langen, genauen Inspektion unterzogen und hat all diese Prüfungen bestanden und deswegen Vertrauen verdient, das nun offen gezeigt wird, muss ein sehr bestätigendes, aufbauendes sein. Auch hier zeigt sich übrigens wieder die besondere Wirkung von Vertrauen auf Menschen, die an sich selbst zweifeln oder ein negatives Selbstbild aus der Umgebung übernommen haben (oder der Umgebung zumindest unterstellen). Der letzte Satz des Zitats bedeutet nichts anderes, als dass der/die Befragte ein derartiges Vertrauen in seiner derzeitigen Situation nicht unbedingt erwarten würde. Zugleich begreift er/sie die Wichtigkeit dieses Vertrauens. Die Erfahrung generellen Misstrauens kann sich leicht im Selbstbild festsetzen und zu einer Art Self-Fulfilling Prophecy werden.

### **3.3.8 Wertschätzung in schwierigen Situationen**

Ein großer Teil der Befragten erzählte im Verlauf der Interviews auch von Situationen, in denen es ihnen schwer fiel, wertschätzend zu agieren. Diese Situationen wurden hinsichtlich der Wertschätzungsprozesse als Ausnahmesituationen erlebt, also in Kontrast zu neutralen Situationen, in denen ein wertschätzender Umgang als Standard angegeben wurde. In den Interviews wird deutlich, dass wertschätzendes Verhalten in inhärent wertschätzenden oder neutralen Situationen für die Befragten einfach zu sein scheint und von einer bestimmten Gruppe von Menschen (die in den untersuchten Einrichtungen offensichtlich arbeitet) ohne weitere Überlegungen oder Anleitungen praktiziert werden kann. Diese Form der wertschätzenden Haltung, die wertschätzendes Verhalten in den meisten Situationen speist, ist in Situationen, die inhärent abwertend sind, schwierig aufrecht zu halten. Der manifest abwertende Charakter dieser Situationen scheint die wertschätzende Einstellung und Haltung der Personen zu übertrumpfen.

*„Also auch, wenn jemand überhaupt nicht ins Konzept passen würde, kann ich das auch wertschätzend mitteilen und sagen: 'Mir fällt auf, dass... und das wollen wir so nicht! Es gibt zwei Vorschläge: entweder wir machen uns einen Zeitraum aus, wo wir uns das noch einmal genauer anschauen, ist eine Veränderung möglich, vielleicht war es auch nur Unwissen, dass man das so nicht macht. Oder dann müssen wir halt eine Konsequenz setzen und das würde bedeuten, so können wir miteinander nicht mehr!' Aber das kann man auch auf wertschätzende Art machen, dazu muss ich nicht die Wertschätzung auf die Seite legen.“ (Interview 6: 624-633)*

In der oben geschilderten Situation erklärt ein Vorgesetzter einem (hypothetischen) Angestellten, dass ein bestimmtes Verhalten nicht mit Regeln, Kultur oder Haltungen eines Betriebes übereinstimmt, und zwar in dermaßen eklatanter Weise, dass eine Intervention erforderlich ist (und schlimmstenfalls sogar der Verbleib in der Einrichtung in Frage gestellt wird, sollte sich das Verhalten nicht ändern). Es ist irrelevant, ob es sich um ein persönliches oder professionelles Verhalten handelt, das offensichtlich stark nicht den Erwartungen oder Normen entspricht: die Situation ist inhärent abwertend, auf ähnliche Art und Weise, wie Vertrauen weiter oben als inhärent wertschätzend beschrieben wurde. Und zwar dahingehend, dass die geschilderte Situation ohne Abwertung, ohne einem zumindest in Ausschnitten negativen Fremdbild undenkbar ist. Wenn man jemandem sagen muss, dass er oder sie vor einem bestimmten Hintergrund nicht entspricht, dann ist das eine klare Abwertung desjenigen und wird vom Selbst des Gegenübers vermutlich auch so verstanden werden. Man kann sich zwar bemühen, eine wertschätzende Haltung und Einstellung beizubehalten (wie das im letzten Satz auch angedeutet wird). Die Frage ist nur, wie das im konkreten Fall aussieht. Höflich, freundlich und ruhig zu bleiben ist hier sicher nicht ausreichend, um die Kränkung zu kompensieren.

Dass eine derartige Kommunikation so wertschätzend wie möglich gestaltet werden soll, ist ein schöner Vorsatz. Es ist allerdings unmöglich, die in der Handlung manifeste Abwertung aus der Welt zu schaffen. Man kann sie maximal durch geschickte Gesprächsführung so weit wie möglich abmildern. Es ist tatsächlich eine Frage, wie der Befragte in der konkreten Situation eine wertschätzende Haltung beibehalten würde. Er selbst gibt in weiterer Folge keine Antwort und auch der/die Betreuer\_in im nächsten Ausschnitt hat keinen konkreten Plan, wie man in inhärent abwertenden Situationen wertschätzend kommuniziert.

*„Natürlich, wenn dann einer kommt, wie wir das auch schon gehabt haben, der einfach glaubt, er ist dann der Anführer dieser Gruppe und es geht dann soweit, dass es eskaliert und die Leute schon Angst haben vor demjenigen, dann muss man einmal sagen o.k., was machen wir jetzt damit? Gespräche führen? Wertschätzung wo ich sag: 'Hör zu, Du sitzt gleich da drinnen, wir sitzen alle in einem Boot, für dich gelten die Regeln genau so wie für alle anderen, nicht mehr und nicht weniger!' Und wenn dann diese Regel nicht eingehalten wird, dann haben wir uns von diesem Lehrling getrennt. Kündigung, weil er geglaubt hat, er muss um zwei am Nachmittag baden gehen, weil es so schön ist. Und dann ist für mich Wertschätzung hin, Wertschätzung her; das ist einmal die Ausbildung.“ (Interview 5: 624-635)*

Anders als für die befragte Person im ersten Ausschnitt wird Wertschätzung in dieser Situation (unabhängig vom Erfolg der Bemühungen darum) nicht einmal mehr als zur Wahl stehende Alternative angenommen. In Übereinstimmung mit der Theorie der inhärenten Abwertung sieht der/die Befragte hier die beiden Alternativen Abwertung (das wäre die Kündigung) oder Wertschätzung (der weitere Verbleib eines offensichtlich ungeeigneten Lehrlings). Vor diese beiden Alternativen gestellt, ist Wertschätzung natürlich keine Option. Der/die Befragte unterscheidet nicht zwischen den Handlungstypen wertschätzend/abwertend und den Kommunikationstypen wertschätzend/abwertend. Er/sie sieht wertschätzendes Verhalten in wertschätzenden oder neutralen Situationen und keine Möglichkeit, auch in tendenziell abwertenden Situationen wertschätzend zu bleiben (das hieße für ihn/sie, die abwertende Situation zu vermeiden und dem Betreffenden nicht zu kündigen). Auch der/die nächste Interviewte sieht (noch) keine konkrete Lösung für dieses Problem, er/sie sieht allerdings das Problem.

*„Wir haben ja dieses Stufenmodell, wo relativ viele eintreten und wo dann relativ wenige oben herauskommen. Das heißt, ich habe auch meine Grenzen durch die Plätze, die ich finanziert bekomme. Und das heißt jetzt nicht... ich kann nicht alle nehmen, die in die nächste Stufe wollen, auch wenn ich selber wollen würde [lacht]. Das ist halt einfach... geht nicht. Und das ist jetzt schon eine Frage [...] das finde ich eine unheimlich spannende Frage. Wie kann ich wertschätzend umgehen, wenn ich jemandem eine Absage gebe. Und wie kann ich jemandem vermitteln, dass das, was er bisher gemacht hat, einen Sinn hat, auch wenn es nicht zu seinem Ziel führt. [räuspert sich] Also an dem haben wir sicher noch viel zu arbeiten. Nämlich, mit Personen, die eine lange Geschichte des Scheiterns haben. Und wo dieses Scheitern, dieses Absagen, meistens nicht wertschätzend passiert ist. (...) das ist spannend. Also, da haben wir sicher noch viel zu tun. Ich bin überzeugt, dass es möglich ist. Indem man das reflektiert, was halt war. Und dass jemand mit dem sozusagen gestärkt hinausgeht, auch wenn das [der Aufstieg auf die nächste Stufe, Anm.] jetzt nicht möglich ist.“ (Interview 4: 610-633)*

Hier wird zwischen dem Situationstypus und dem Verhalten der betreuenden Person deutlich unterschieden. Die Möglichkeit, sich auch in Situationen, die an sich abwertend sind (wie zum Beispiel der verweigerte „Aufstieg“ in ein besseres Arbeitsmodell), wertschätzend zu verhalten wird eingeräumt, sogar für spannend und überlegenswert befunden. Erste Ansätze wie z.B. den Sinn des bisher Geleisteten aufzeigen, den Weg, den der oder die Betreffende erfolgreich hinter sich gebracht hat zu betonen, gemeinsam Erfolge reflektieren, etc. kann man aus dem Zitat bereits herauslesen.

### **3.3.9 Wahrgenommene Abwertung der eigenen Arbeit**

So sehr man sich auch bemüht, wertschätzend zu agieren: es ist sehr schwierig, auch in Betrieben, in denen Wertschätzung fest in der Organisationskultur verankert ist, ausschließlich wertschätzend zu agieren. Besonders gilt das für Fälle, in denen die wahrgenommene Abwertung gar nicht beabsichtigt (oder einer unausweichlichen Situation inhärent) ist, sondern sich aus Gründen die mit Wertschätzung eigentlich gar nichts zu tun haben, einfach ergibt. Mehrere Arten der wahrgenommenen Abwertung ließen sich in den Interviews feststellen. Sehr oft sprachen Interviewpartner\_innen z.B. über das Gefühl, durch Formalitäten und Ansprüche der Administration/Dokumentation von „wertvollerer“ Arbeit abgehalten zu werden.

*„Was natürlich noch dazukommt, und das wird leider ganz viel mehr, ist Statistik, Dokumentationen. Ich weiß nicht wie viele Listen dass ich schauen muss dass passen. Und [...] also wenn ich ehrlich bin, das ist überhaupt nicht meins. Also ich habe elf oder zwölf Listen die ich versuchen muss zu schauen, dass sie passen und finde es einfach schade, weil das einfach viel Zeit ist, die man nicht mit den Menschen verbringen kann. Weil je mehr ich mich auf einen Menschen konzentriere, und je besser ich schaue, ob das passt oder nicht passt, ob der richtig ist bei uns oder nicht richtig ist, ob es vielleicht etwas besseres gäbe... je mehr ich mich auf das konzentriere, desto weniger erspare ich Menschen eine Enttäuschung.“ (Interview 7: 69-79)*

Mitarbeiter\_innen, die durch andere Aufgaben, neue Arbeitsmodi etc. gezwungen werden, jene Teile ihrer Arbeit, die sie selbst für besonders erfüllend und wichtig halten, in denen sie sich etwa besonders erfolgreich einschätzen, zu vernachlässigen, werden gekränkt. Die einer derartigen Arbeitsanweisung implizite Kränkung ist, dass der für diese Anweisungen

Verantwortliche offensichtlich nicht erkennen kann, wie gut die betreffende Person arbeitet, sonst würde sie nicht auf diese Weise von ihrer „eigentlichen“ Arbeit abgehalten werden. Auch wenn die Notwendigkeit der administrativen Tätigkeiten rational verstanden wird, bleibt eine faktische emotionale Kränkung. In die gleiche Kerbe schlägt auch das Gefühl, dass die (Qualität der) eigene(n) Arbeit nicht verstanden wird. Dies zeigt sich häufig in unmöglich zu erfüllenden Forderungen von „oben“ (seien es Vorgesetzte oder Geldgeber\_innen).

*„Die Vorgaben vom Overhead [Geschäftsführung, Anm.]. Wenn die so konträr zu unserer Arbeit laufen. Oder nicht konträr, aber ich denke mir, die wollen das oft spontaner... oder die sehen dann nicht diesen Werdegang so, sondern die sehen dann nur das Ergebnis, oder den Erlös oder was soll unter dem Strich herauskommen, oder teilweise auch die Wertschätzung der Leute, jetzt wo man dann sagt, es sollte eigentlich von unseren Mitarbeitern jedem bewusst sein, dass unsere Leute nie diese Perfektionisten sein werden auf dem Gebiet der handwerklichen Arbeit. Das heißt da kann immer mal sein, wenn ich heute ein Möbelstück mache, dass da irgendwo eine Scharte drinnen ist weil dann muss ich alles selbst machen und das ist aber auch nicht das Ziel sondern er soll mit den Leuten mitarbeiten und ich denke mir, das ist einmal auch das, wo ich dann sage, das sind diese individuellen Stücke wieder. Das haben die Leute gemacht aber da darf halt... oder du musst damit rechnen, dass da Kleinigkeiten sind. Und wenn da dann so Aussagen kommen, oder belächelt wird, ja und das... und ist eh klar und ihr müsst schauen Qualität und Qualität... ja, das finde ich [unverst.] und das sind dann Dinge wo ich dann wieder dort bin auf dieser Industrieschiene, wo ich sage, das kann ich jetzt nicht weitergeben, das tut mir leid.“ (Interview 10: 312-330)*

Hier werden Qualitätsansprüche an Produkte wahrgenommen, die mit dem eigentlichen Auftrag des Betriebes, Menschen auszubilden, die nicht leicht auszubilden sind, als nicht vereinbar wahrgenommen werden. Der Rückschluss ist, dass die Geschäftsleitung in diesem Fall entweder nicht versteht, dass eine höhere Qualität im Setting des Betriebes nicht zu erzielen ist, oder annimmt, dass eine höhere Qualität prinzipiell zu erzielen wäre, aber durch Nachlässigkeiten im Betrieb nicht erzielt wurde. Der zweite Fall ist natürlich kränkend – in diesem Abschnitt wird argumentiert, dass auch der erste Fall als Abwertung erlebt wird.

Noch schlimmer ist es, wenn die eigene Arbeit nicht nur nicht verstanden wird, sondern wenn sie sogar, durch Vorgaben, Neuerungen, Vorwürfe... anscheinend absichtlich erschwert wird. Sehr häufig handelt es sich hierbei um Kürzungen von Ressourcen (finanzi-

ell, zeitlich, ...). Außerdem existiert auch immer noch die Möglichkeit, dass die eigene Arbeit schlicht und einfach in Frage gestellt wird.

*„Wo man nicht immer die Wertschätzung beibehält ist... bei manchen wenn man hineinhört, wenn sie so untereinander diskutieren und Du bekommst Gespräche mit wo sie erzählen zum Beispiel, und sie reden dann über die Arbeit, wie unnötig das ist, dass das eh nicht unbedingt sein muss, wofür geht man denn arbeiten, ist eh alles ein Scheiß, auf Deutsch gesagt. Wenn man solche Aussagen hört dann, da denkst Du dann... da könntest Du schon sagen, ich könnte ihm eine runterhauen. Das ist natürlich schon oft so. Aber das darfst Du dir nie anmerken lassen, wenn Du momentan einmal solche Kabeln kriegst, da musst Du dich wirklich zusammenreißen...“ (Interview 8: 973-982)*

Hier wird der Sinn der Arbeit der befragten Person pauschal in Frage gestellt. Die geschilderte Emotion ist extrem, der/die Interviewpartner\_in deutet hier Wut bis hin zu Gewaltphantasien an (wenn auch in der Interviewsituation sicher überzeichnet). Es wird deutlich, dass Abwertung in dieser Situation (und den anderen in diesem Abschnitt geschilderten) die Befragten tief treffen. Die Kränkungen, die sich aus den oben geschilderten Haltungen (ob mit Absicht oder nicht) ergeben, nagen, wie die Interviewausschnitte zeigen, am Ego der betroffenen Personen und lösen Ärger, Wut oder Resignation aus. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass ein häufiges Auftreten dieser Situationen dazu führen wird, dass die Betroffenen ihre Arbeit und den Sinn darin selbst hinterfragen.

### **3.3.10 Wertschätzung gegenüber der eigenen Einrichtung**

Die Frage, wie sehr sich Menschen mit ihren Arbeitgeber\_innen, mit ihren Firmen oder Organisationen identifizieren, hat großen Einfluss auf den (wirtschaftlichen) Erfolg der Betriebe (vgl. 2.2.2 dieser Arbeit). In den meisten Fällen wird diese Identifikation eine Abwandlung des Themas „Ein\_e Mitarbeiter\_in erkennt Übereinstimmungen der im Betrieb gelebten Werthaltungen mit den eigenen“ sein. Eine erlebte Kongruenz von Zielen und den Ideen, wie diese Ziele zu erreichen sind, eine Übereinstimmung von Betriebskultur und eigenen Überzeugungen. Diese Übereinstimmungen sind im Wesentlichen nichts anderes als eine Art Wertschätzung gegenüber dem eigenen Betrieb.

*„Eigentlich wird viel Zeit für Gespräche aufgewendet. Und was noch ist, ist einfach so diese Haltung da herinnen, also ich glaube Arbeitsanleitung und Sozialarbeit ist ziemlich gleichrangig. Was in Beschäftigungsprojekten nicht so üblich ist. Gerade*

*in den letzten zehn Jahren hat die Sozialarbeit schon immer ein bisschen an Gewicht verloren. Also, bei den normalen Beschäftigungsprojekten, dort wo es um sehr spezifische Kundengruppen geht ist das anders. Aber sonst ist das schon auch eine Leistung hier herinnen, dass wir so viele Sozialarbeiter\_innen beschäftigt haben. Also, das ist nicht in jedem Projekt so, das Verhältnis. Und DAS prägt glaube ich in erster Linie das Klima da herinnen. Das muss man auch sagen. Wäre das anders, was weiß ich, zwei Drittel Arbeitsanleiter und ein Drittel Sozialarbeit, dann würde das anders ausschauen.“ (Interview 3: 555-566)*

Die befragte Person erlebt die Gleichrangigkeit von Sozialarbeit und Arbeitsanleitung und das ihrer Meinung nach daraus entstehende Betriebsklima als überaus positiv. Die daraus resultierenden Umstände, etwa, dass viel Zeit für Gespräche da ist, oder dass in Diskussionen über einzelne Klient\_innen die Sozialarbeit eine wichtige Stimme hat, sind Ansätze, mit denen sie sich identifizieren kann. Es ist gut vorstellbar, dass diese Wertekongruenz wesentlich dazu beiträgt, dass der/die Befragte an seinem/ihrem Arbeitsplatz glücklich ist, das heißt, dass er/sie gerne arbeiten geht und ein starkes Interesse daran hat, zum Erfolg des seine/ihre Haltungen und Ansichten zumindest in diesem Ausschnitt verkörpernden Betriebes beizutragen. Wertschätzende Haltungen gegenüber der eigenen Organisation stärken nicht nur die Bindung zum Arbeitgeber oder zur Arbeitgeberin. Es ist auch anzunehmen, dass die entsprechende Wertschätzung auf die Beteiligten (also die Kolleg\_innen oder auch die Vorgesetzten) in irgendeiner Form übertragen und für sie spürbar wird. Für das Betriebsklima unendlich wertvolle, wechselseitige Wertschätzungskaskaden sind vorstellbar.

*„Und das finde ich gar nicht so schlecht, die Einrichtung. Dass Du wieder ins [...] wie soll man sagen, in den Arbeitsmarkt hineingeführt wirst, sagen wir so. Und auch dass das Soziale dann alles passt. Dann bekommst Du Betreuung auch noch, wenn Du das brauchst. Ich brauche es zwar nicht, aber bitte. Finde ich gar nicht so schlecht, so eine [...] Firma kann man ja nicht sagen, so einen Verein.“ (Interview 1: 393-399)*

Diese\_r Befragte hat sich offensichtlich mit der Arbeitsweise seines/ihres Betriebes gedanklich auseinandergesetzt und Übereinstimmungen mit eigenen Werten gefunden. Es existieren innerbetriebliche Angebote, die B1 zwar selbst nicht wahrnimmt, deren Existenz er/sie allerdings, wie auch das generelle Anliegen seines Betriebes, gut heißt. Gut möglich, dass seine/ihre Kolleg\_innen das Betreuungsangebot annehmen oder sogar benötigen, was wiederum deren Lebenssituation verbessert und deren Einstellung zum Arbeitsplatz positiv beeinflusst. Dass andere ebenfalls eine Wertekongruenz mit der Einrichtung feststellen, dass es anderen am Arbeitsplatz ebenfalls gut geht und dass andere wenigstens große Teile

des Betriebes und seiner Kultur ebenfalls wertschätzen, ist durchaus von Bedeutung. Indem man dieselben Werte und Haltungen schätzt bzw. indem man Teil eines wertgeschätzten Teams ist und zu wertgeschätzten Strukturen, Haltungen und Handlungsmustern beiträgt, verfestigt sich eine positive, von vielen mitgetragene Organisationskultur. Unterschiedliche Menschen beginnen, geteilte Werte und Ansichten in einem gemeinsamen sozialen Hintergrund zu etablieren, vor dem Wertschätzungsprozesse in Zukunft ablaufen werden.

*B7: „... wir gehen jetzt zum Beispiel morgen, ich hoffe, es wird schöner, zwölf Leute, Arbeitsanleiter, Sozialarbeiter, Chef gemischt, nach Mariazell. Voll genial finde ich das, wenn das Wetter schön wird [lacht]. Aber das ist einfach so...“*

*I: „In der Freizeit.“*

*B7: „In der Freizeit, logischerweise, ja. Donnerstag, Freitag, Samstag. Aber das sind auch Sachen, das macht man nur, wenn es einem gut geht. Würde ich sagen. Zwölf Leute sind wir. Ich finde das voll viel. Weil so viele Leute sind wir ja eigentlich gar nicht. Also, wir sind schon 18, aber trotzdem ist das ziemlich viel.“ (Interview 7: 664-675)*

Die befragte Person freut sich in diesem Interviewausschnitt sicherlich auch über den bevorstehenden gemeinsamen Ausflug (und alleine das sagt einiges über das vorhandene Teamklima und die Beziehungen der Teammitglieder untereinander aus). Fast noch bedeutender aber scheint ihr die Tatsache zu sein, dass so viele ihrer Kolleg\_innen bereit sind mitzugehen. Eine Tatsache, die dafür spricht, dass auch viele andere ihre positive Einschätzung des gemeinsamen Arbeitgebers teilen (und dadurch bestätigen und verstärken). Kolleg\_innen, die die Alles in Allem positive Einschätzung eines Betriebes teilen, erfüllen gleich zwei wertschätzende Funktionen. Erstens wird durch sie der Betrieb und alle dazugehörigen Faktoren (also auch die betroffene Kollegin oder der betroffene Kollege) wertgeschätzt. Zweitens bestätigen sie sozusagen das positive Urteil. Geteilte Einschätzungen verbinden (das Team findet leichter zueinander) und werden verfestigt.

### **3.3.11 Wertschätzung durch das Eingehen auf Bedürfnisse**

Eine der unmittelbarsten Erfahrungen von Wertschätzung ist, in seinen Bedürfnissen wahrgenommen und anerkannt zu werden, bzw. im besten Fall diese Bedürfnisse auch berücksichtigt oder erfüllt zu bekommen. Das gilt natürlich für sämtliche an einem Prozess beteiligten Menschen, aber ganz besonders für jene, die strukturelle Abwertung (Verlust des Ar-

beitsplatzes, negative Bewerbungsverfahren, ...) erlebt haben, und damit verbunden vermutlich auch das Gefühl, nicht als Mensch mit Stärken und Schwächen wahrgenommen zu werden (sondern eben in erster Linie als Mensch mit Schwächen – und wenn es sich „nur“ um das Alter als Kündigungs- oder Nichtanstellungsgrund handelt). Damit Bedürfnisse erfüllt werden können, müssen sie zunächst wahrgenommen werden. In dieser Wahrnehmung liegt bereits Wertschätzung (vgl. Zwack et al.: 2011). Wenn die wahrgenommenen Bedürfnisse auch noch berücksichtigt werden, eventuell sogar weit über die Pflichten eines Arbeitgebers oder einer Arbeitgeberin hinaus, dann wird der oder die betreffende Angestellte geradezu gezwungen, sich als Person (und in weiterer Folge auch als eine Rolle gut erfüllende Person) wertgeschätzt zu fühlen. Das beginnt bereits bei vermeintlichen Selbstverständlichkeiten. *„Das einzige was ich vielleicht fürchte, ist, weil ich einen Bluthochdruck habe, obwohl das eingestellt ist, aber das ist die momentane Umstellung von kalt auf heiß. Da muss ich mich auch ein bisschen zurückhalten aber das wissen sie eh da herinnen, also ist das kein Problem.“* (Interview 1: 245-248)

Anders als in früheren Jobs (I1 beschreibt z.B., wie er/sie sich in früheren Anstellungen den Rücken nachhaltig beschädigt hat) wurde dem/der Angestellten hier vermittelt, dass man auf seine/ihre körperlichen Probleme Rücksicht nimmt, dass man keine Tätigkeiten von ihm/ihr verlangen wird, die seinen/ihren Körper weiter schädigen oder ihm/ihr Probleme bereiten. Das ist natürlich einfacher als in Betrieben am ersten Arbeitsmarkt, wo Arbeiten einfach erledigt werden müssen (und wenn ein Angestellter diese nicht mehr verrichten kann, muss ein neuer gesucht werden, der dazu in der Lage ist). Das ist aus wirtschaftlicher Sicht nachvollziehbar, aus Wertschätzungsperspektive natürlich extrem abwertend. Es muss aber gar nicht unbedingt die Wahrnehmung des Individuums sein, die für Wertschätzung sorgt. Auch ritualisierte Formen des „sich um andere kümmern“ scheinen wertschätzend empfunden zu werden.

*„Zum Beispiel, wir haben jeden Dienstag ein großes Team, PE-Team, und da gibt es immer Brot und Butter. Also das hat für mich schon so ein Zeichen und ohne dem geht es gar nicht, weil das einfach schon... es gibt einen Kaffee und es gibt Brot und Butter und das hat etwas Stärkendes, gemeinsames, das ist einfach so... das ist ein aufeinander Schauen, dass es einem gut geht. Da schaut man schon immer darauf. Es wird auch immer darauf geschaut, dass es immer einen Kaffee gibt. Also, das ist... schauen, dass es UNS gut geht, und dass es den LEUTEN insofern gut geht.“* (Interview 7: 708-716)

Essen und Trinken sind Grundbedürfnisse des Menschen und eine Befriedigung dieser am Arbeitsplatz, auch wenn es sich nur um mehr oder weniger symbolische Gesten handelt, tragen dazu bei, dass Mitarbeiter\_innen sich in ihren Bedürfnissen wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen. Auf der strategischen Ebene ist es natürlich nicht möglich, Menschen in direktem Kontakt Wertschätzung durch auf sie Eingehen zu vermitteln, da dieser Kontakt oft fehlt. Allerdings beschreibt gerade das nächste Zitat, wie wichtig es ist, Menschen und ihre Bedürfnisse vor Augen zu haben, bevor man neue Projekte entwickelt.

*„Und das ist mir immer wieder wichtig auch momentan zum Beispiel mit [...] den Gesundheitseinrichtungen... es gibt eine Vernetzung mit der BVA, (...) also dass man die, (...) die 50 sind und schon von der Pension träumen, aber keinen Job mehr bekommen... da einfach in Diskussion zu kommen, welche Lösungen brauchen wir da in der Zukunft. Und das kann man nur (...) sozusagen dann diskutieren, wenn man auch ganz konkrete Beispiele und Menschen im Hinterkopf hat. Weil das kann man nicht... man KANN das natürlich auch theoretisch diskutieren, aber man kommt dann meistens nicht sehr weit.“ (Interview 4: 82-93)*

Natürlich bemerken die angesprochenen Menschen zunächst nicht, dass jemand auf strategischer Ebene sich um ihre Bedürfnisse sorgt, diese in Verhandlungen und Planungen zu künftigen Maßnahmen berücksichtigt. Aber der in diesem Zitat erwähnte, mit konkreten Beispielen für die entsprechende Zielgruppe gefüllte Hinterkopf sorgt natürlich in weiterer Folge dafür, dass Projekte entstehen, die strukturell bereits wertschätzend sind, weil schon durch ihren Aufbau das Eingehen auf die wahrgenommenen Bedürfnisse der Zielgruppe manifest wird (im Gegensatz zu Projekten, die vorrangig aus anderen Motiven heraus gestaltet werden). Ein weiteres Beispiel für den hier entwickelten Begriff der „Strukturellen Wertschätzung“.

### **3.3.12 Wertschätzung durch Beschäftigung**

Wie in 3.3.8 beschrieben, existieren Situationen, in denen sich Menschen zwangsläufig abgewertet fühlen. Natürlich sind im Umkehrschluss auch Situationen vorstellbar, die inhärent wertschätzend sind. Eine abstraktere Kategorie von derartigen Situationen wurden hier in 3.3.7 mit Situationen, in denen Vertrauen ausgesprochen wird, auch bereits vorgestellt. In diesem Abschnitt geht es um eine Kategorie, die ebenfalls inhärent wertschätzend ist. Allerdings sind die hier besprochenen Situationen konkreter und homogener. Dass das Thema „Arbeit oder Arbeitslosigkeit“ in Interviews in Betrieben, die im zweiten Arbeits-

markt agieren, ein prägnantes Thema darstellen, überrascht nicht. Selbstverständlich fühlt es sich in den meisten Fällen gut an, nach (langer) Arbeitslosigkeit wieder eine Stelle zu finden. Die (vorübergehende) Absicherung der eigenen Existenz spielt dabei natürlich eine große Rolle, aber auch die (in der nächsten Kategorie behandelte) wertende Gesellschaft in Form von Nachbarn oder anonymen Stimmen in Medien, etc. Es überrascht nicht, dass derart bedeutsame Handlungen wie das Anstellen eines Menschen, der bereits viel Ablehnung erfahren hat, alle möglichen Arten der Wertschätzung mit sich bringt. *„In meinem Fall, ich bin froh, dass ich einen Job habe. Dass Du nicht zu Hause sitzt und zum Arbeitsamt gehst und das bisschen Geld holst. Also, das ist für mich schon ein Ding, nicht? Dass ich wieder mitten im Leben stehe, auf Deutsch gesagt. Das ist für mich das Um und Auf.“* (Interview 9: 91-94)

In erster Linie findet sich (von beiden beteiligten Seiten wahrgenommene) Dankbarkeit der Klient\_innen in den entsprechenden Stellen der Interviews. Die Dankbarkeit ist natürlich auch in der existenziellen Absicherung begründet, die die Anstellung mitbringt. Oft erwähnt wird allerdings auch ein Gefühl der Rückkehr in die Gesellschaft, häufig in Form von Tür-Metaphern. Die durch die Anstellung erfahrene Wertschätzung scheint nicht nur aus der Anerkennung der persönlichen Leistungsfähigkeit durch den anstellenden Betrieb zu bestehen. Der oder die Angestellte empfindet die Aufnahme auch als (Wieder-)Anerkennung durch die Gesellschaft (für die der oder die Arbeitgeber\_in stellvertretend steht). Hier unterstreicht ein\_e Beschäftigte\_r den Stellenwert, den die Anstellung für ihn/sie bedeutet.

*„... interessant ist ja, dass die meisten, die zu uns kommen, ja absolut wollen, dass sie arbeiten, so normal wie möglich. Das ist ganz, ganz stark. Und die erleben dort schon auch, dass die Arbeit... dass die Basis Beschäftigung... auf dieser Basis viel aufgebaut werden kann. Das ist gleich ganz etwas anderes, wenn er nach Hause geht und zur Nachbarin sagt: 'Ich habe jetzt wieder eine Arbeit!' Und fühlt sich völlig anders. Und kann plötzlich bestimmte Probleme angehen.“* (Interview 4: 635-642)

Das angesprochene Gefühl der „Wiedereingliederung in die Gesellschaft“ ermöglicht zugleich einen erhöhten Selbstwert, der sich wie z.B. in dem oben zitierten Ausschnitt in der wiedererlangten Bereitschaft zeigt, persönliche Angelegenheiten zu regeln. Die Wechselwirkung von Anerkennung durch den oder die Arbeitgeber\_in (die häufig auf die Gesellschaft projiziert wird) und Anerkennung des eigenen Selbst ermöglicht es Menschen, auch

andere persönliche Probleme zu bearbeiten. Erst wenn der Selbstwert von außen wieder zugestanden wird, und deswegen auch wieder internalisiert werden kann, ist der/die Betreffende es sich selbst wert, diese Probleme zu beseitigen. „Wieder mitten im Leben stehen“ (wie im oberen Zitat ausgedrückt) scheint für die Befragten in diesem Zusammenhang zentral zu sein.

### 3.3.13 Die wertende Gesellschaft

Sämtliche Prozesse in der Sozialen Produktion (wie generell die Gesamtheit aller Prozesse) finden auf einer gesellschaftlichen Bühne statt, also vor dem Hintergrund einer Gesellschaft, die entweder direkt oder in den Köpfen der Beteiligten präsent ist und ihre Urteile über die handelnden Personen fällt. Die Frage nach der gesellschaftlichen Anerkennung für die eigene Institution, die Zielgruppe und die Arbeitsweisen bzw. die Frage, ob jemand beschäftigt ist oder nicht und was das für seine oder ihre gesellschaftliche Wertschätzung bedeutet, sind extrem bedeutsame Fragen (vgl. u.a. Honneth 1992). Etliche Reflexionen in den Interviews beziehen sich auf diese Fragestellungen. „Was halten die anderen von dem was ich (wir) hier mache(n)?“ wäre eine geeignete Paraphrase. Und auch ohne direktes Feedback „von da draußen“ spielt die (imaginierte) Gesellschaft in alltäglichen Handlungen eine wichtige Rolle.

*„Oder in der Familie speziell erzähle ich schon mehr das Positive, weil das ja auch für mich, wie soll ich sagen, so gesellschaftsmäßig... die, die nichts arbeiten oder das ist schief gegangen, das ist eh das, was jeden Tag in der Kronen-Zeitung steht. Irgendwelche Leute, die halt nicht wollen oder... und die aber diese Erfolgsgeschichten, wenn einer wo einen Job hat, oder einfach nur kommt. Gestern war zum Beispiel eine da, die ist auch seit einem Dreivierteljahr weg und sagt: 'So, und heute habe ich es geschafft! Heute habe ich aufs Gericht meinen Privatkonkursantrag hingbracht!' Weil das ja irrsinnig ein langes Prozedere ist. Oder wenn einer kommt und sagt: 'Schau, meine Zähne!' [lacht] Also, das sind so Geschichten, die versuche ich wirklich auch dann gerade zu Hause zu erzählen, weil ich glaube, dass das einfach so gesellschaftsmäßig eigentlich... weil sonst sieht jeder nur die, die eh nichts arbeiten wollen.“ (Interview 7: 288-301)*

Die interviewte Person ist in ihrem Privatleben mit gesellschaftlichen Vorurteilen gegenüber ihren Klient\_innen konfrontiert und versucht bewusst, durch das Erzählen von positiven Beispielen, diesen Vorurteilen im Familien- und Freundeskreis entgegen zu wirken.

Die Institutionalisierung dieses Ringens um Anerkennung (oder eher: gegen Abwertung) einer bestimmten gesellschaftlichen Gruppe kann man als Lobbyarbeit bezeichnen.

*„Und ich denke mir, ich hoffe, dass durch sozial produziert ein bisschen ein neues Bild entstehen kann, wenn man sagt, ja, die haben Einschränkungen. Alter, Behinderung, Langzeitarbeitslosigkeit aus welchem Grund auch immer. Das ist eine Einschränkung. ABER: mit einer gewissen Unterstützung, die ja auch da ist, darum ist es ja auch eine Sozialeinrichtung, können die supertolle Sachen leisten, die wir sonst nicht hätten. In unserem Betrieb, in unserer Firma, als Giveaway. Das hätten wir sonst nicht, wenn es diese Sozialeinrichtung nicht geben würde. Und das ist nicht deswegen, weil sie eben so sozial sind, sondern weil die gute Arbeit leisten. Und zwar wirklich auf ein Produkt oder auf eine Dienstleistung hin gesehen. Also, sprich, da gibt es auch wirtschaftlich ein gutes Gegenüber. Und diesen Wertewandel, einfach von dem Sozialen: 'Die Armen, die auch 'Licht ins Dunkel' brauchen, damit sie überleben können' weg zu sagen: 'Die leisten ja auch durchaus etwas!' In ihren Möglichkeiten, gar keine Frage. Aber sie leisten etwas und das wird auch als solches gesehen. Als Leistung und nicht als Almosen, die eben dankenswerter Weise übernommen wird. Und das wäre für mich eine tolle Vision von sozial produziert, wo es hingehen könnte. Einfach dieses Denken ein bisschen zu fördern.“ (Interview 6: 868-886)*

Auch in diesem Ausschnitt wird die gesellschaftliche Anerkennung der entsprechenden Zielgruppe thematisiert. Dem/der Befragten ist es ein Anliegen, die Zielgruppe aus der Position der wahrgenommenen Bedürftigkeit und Abhängigkeit von der Gesellschaft herauszuholen, in der es Wertschätzung nur im Sinne der Wohltätigkeit gibt. Die gesellschaftliche Position, in der der/die Befragte die Zielgruppe gerne sähe, ist eine Position, in der auch echte gesellschaftliche Anerkennung möglich ist, also eine Position, die als produktiv und bestimmte Dinge leistend anerkannt wird. Hier geht es natürlich auch um die Ermächtigung der Zielgruppe. Der angesprochene „Licht ins Dunkel“-Zugang der Gesellschaft zu den Betreuten (der übrigens auch ein gutes Beispiel für oberflächlich freundliches Verhalten darstellt, das inhärent abwertend ist) ist durch ein eklatantes Machtgefälle charakterisiert, das wenig Wertschätzung zulässt. Die angestrebte Leistungs-Position hebt die Zielgruppe zumindest ein wenig in Richtung Augenhöhe.

### **3.3.14 Wertschätzung als Haltung**

In einigen Interviews zeigte sich eine Art der Wertschätzung, die weit entfernt ist von der Wertschätzung, die in wirtschaftswissenschaftlicher oder wirtschaftspsychologischer Literatur zu finden ist. Die unabhängig von der Frage existiert, wie viele Krankenstandstage

sich durch Anerkennung einsparen lassen oder wie das Betriebsklima und die Identifikation mit dem Arbeitsplatz verbessert werden kann. Und die nicht in konkreten Strategien oder Verhaltensweisen von einer Organisation übernommen werden muss.

*„ ... und da sich darauf einzustellen, dass da vor mir jetzt ein Mensch ist, der den totalen Respekt nicht nur verdient sondern [...] dem GEBÜHRT... oder RECHT sogar hat, oder ein Recht darauf, so würde ich sagen. Das ist der Punkt. Der hat ein RECHT darauf. Das ist jetzt nicht ein [...] ein Goodie, dass ich sage, wir sind NETT zu den anderen.“ (Interview 4: 348-353)*

Es ist offensichtlich, dass Wertschätzung hier über Fragen der Nützlichkeit, der Gesundheit, der Rentabilität oder der Effizienz hinausgeht. Im obigen Zitat ist von einer bedingungsloseren Form von Wertschätzung die Rede, von Wertschätzung als Grundhaltung. Der/die Befragte geht dabei nicht von einem persönlichen Zugang zu Menschen aus. Der Ausdruck „Recht“ hebt den Anspruch auf Respekt von einem rein persönlichen Zugang (der individuell oder auch nach persönlichem Gutdünken gestaltet werden könnte) auf eine gesellschaftliche Ebene. Wenn man Menschen das Recht auf Respekt (oder Anerkennung, oder Wertschätzung) zuspricht, dann hat man wirtschaftliche Überlegungen oder Überlegungen zu Vorteilen, die der Betrieb durch eine wertschätzende Betriebskultur erlangen könnte, bereits weit hinter sich gelassen. Zu Ende gedacht müsste man als Geschäftsführer\_in mit dieser Einstellung sogar wirtschaftliche Nachteile in Kauf nehmen, um Mitarbeiter\_innen und ihren Ansprüchen gerecht zu werden. Dass eine derartige Haltung nicht immer einfach zu bewahren ist und häufig auch mit professionellen Haltungen kollidieren könnte, ist nur folgerichtig.

*„VIELE meiner Kolleginnen und Kollegen in anderen Projekten haben so das Gefühl, dass sie immer belogen werden. Dass die Leute immer irgendwie Lügen erzählen, damit sie das bekommen und da und da und da und irgendwelche Geschichten erzählen. Und ich habe mir von vorne herein vorgenommen: ich nehme die Geschichten für das, was sie sind, und werde nicht beurteilen, ob sie Lüge oder Wahrheit sind. Weil für die Menschen sind sie in dem Moment Wahrheit, weil sie in dem Moment etwas damit bezwecken. Ich habe immer so das Gefühl bei sozial Schwachen, da ist man so schnell da mit der Lüge. Und bei uns, bei denen, die halt so halbwegs ihr normales Leben führen und ihr Einkommen haben, da ist das normal, dass man Versicherungsbetrug macht, dass man das Finanzamt belügt und so, aber das ist nichts anderes, nur auf einem anderen Niveau.“ (Interview 3: 704-716)*

Diese/r Befragte spricht eine Doppelmoral an, die er/sie im Umgang mit Klient\_innen festgestellt hat. Während Angehörige höherer Bildungs- oder Gesellschaftsschichten häufig selbstverständlich Dinge für sich in Anspruch nehmen, die ihnen rechtlich oder moralisch betrachtet nicht zustehen, wird ein derartiges Verhalten bei sozial Schwächeren oft verurteilt und „behandelt“. Die Anerkennung des (moralischen) Rechts einer Person auf den Versuch, das Beste für sich oder Angehörige aus einer Situation herauszuschlagen, und dabei auch gesellschaftliche oder juristische Regeln (jedenfalls in einem bestimmten Rahmen) zu missachten, zeugt von großem Respekt gegenüber der Zielgruppe, zumal damit auch häufig persönliche Kränkungen oder Nachteile der betreuenden Person verbunden sind. Derartige persönliche Haltungen, zumal von Geschäftsleitung oder anderen maßgeblichen Personen eines Betriebs, färben natürlich ab und prägen die Organisationskultur.

*„Und das Interessante ist: die, die da von draußen hereinkommen, ich habe ja damit vorher auch nichts anfangen können, mit Wertschätzung und so, aber alle, die nach mir hereingekommen sind, die haben das sofort angenommen. Da gibt es nichts. Jeder ist für jeden ein Mensch und das ist das was zählt. Und das Andere reiht man hinten an. Der Mensch steht im Vordergrund. Das ist unser wichtigstes... im Leitprofil der wichtigste Satz drinnen. Der Mensch steht im Vordergrund. Und über alles Andere kann man reden. Weil wenn der Mensch vorne steht, dann musst Du alles andere in den Hintergrund stellen.“ (Interview 8: 874-882)*

Die Umsetzung der weiter oben beschriebenen Haltung gegenüber Menschen, einmal als Unternehmenskultur etabliert, färbt offensichtlich schnell auf neue Mitarbeiter\_innen ab. Die entsprechenden Personen durchlaufen natürlich zunächst einen Auswahlprozess und es ist unwahrscheinlich, dass Kandidat\_innen angestellt werden, die so gar nicht ins Unternehmen passen. Allerdings scheint es immer wieder anfangs zu kleineren Irritationen oder Konflikten zu kommen, jedenfalls nimmt B8 einen Anpassungsprozess wahr, der unterschiedliche Ausgangspunkte eigentlich voraussetzt. Diese verschwinden jedoch offensichtlich ziemlich schnell zu Gunsten des humanistischen Menschenbildes mit Wertschätzung als Recht, als Anspruch des Einzelnen, das betriebsintern offensichtlich erfolgreich gelebt wird.

### 3.3.15 Wertschätzende Strategien

In Betrieben, in denen Wertschätzung einen hohen Stellenwert hat, und in denen die an den Produktionsprozessen Beteiligten durch die Bank betonen, dass die tägliche Arbeit ohne Wertschätzung nicht möglich wäre, erwartet man eigentlich die Existenz von expliziten Strategien oder zumindest konkretere Ideen für einen wertschätzenden Umgang. Erstaunlicher Weise konnten viele Interviewpartner\_innen auf die direkte Frage nach Wertschätzungsstrategien keine Antwort geben. Bewusste Strategien, etwa in Form eines Manuals oder auch nur einer Handreichung, sind nicht vorhanden (und das erschwert die Herangehensweise an strukturell abwertende Situationen, wie in Kategorie 3.3.8 besprochen). Allerdings liegt diese Absenz abstrakter Strategien eventuell auch daran, dass die Frage in den Interviews falsch gestellt wurde. Bei genauerem Hinhören waren die Interviewten durch die Bank in der Lage, zu anderen Fragen Beispiele von wertschätzenden Strategien im Umgang mit den Klient\_innen zu geben. Der Unterschied zwischen „wertschätzenden Strategien“ und „Strategien zur Wertschätzung“ ist wichtig. Ersterer Terminus kennzeichnet Strategien im Umgang mit Teilnehmer\_innen, die durch die gelebte wertschätzende Grundhaltung automatisch wertschätzend sind. Letzterer bezeichnet theoretische Zugänge zur Erzeugung von Wertschätzung. Das klingt unmöglicher als es ist, vgl. z.B. die in Kapitel 2.1.2 besprochenen theoretischen Zugänge beratender oder therapeutischer Richtungen. Dass strategisch erzeugte Wertschätzung in den Interviews dennoch skeptisch betrachtet wird, zeigt folgender Ausschnitt, der vor allem Zweifel gegenüber nicht authentisch erlebter Wertschätzung äußert.

*„Naja, es ist schwer, weil das... weil das eher so eine Gefühlsgeschichte ist, und Gefühle... also, ein Wort, wenn man sagt: 'Das hast Du jetzt gut gemacht!' oder 'Super, dass ich mich auf dich verlassen kann!' oder... das wäre ganz konkret. Kommt auch, wie gesagt von den Standortleitern genauso wie von der Geschäftsführung, aber ganz, ganz selten, aber wenn es kommt, dann ist das wirklich ehrlich gemeint und das ist auch gut so, weil ich... noch schlimmer wäre es, wenn du es alle Wochen einmal am Kalender stehen hättest, es ja nicht zu vergessen, danke zu sagen, dass du es tust. Also das haben wir Gott sei Dank nicht. Also wie gesagt wenn es kommt, ganz selten, aber wenn es kommt, dann ist es ehrlich gemeint.“ (Interview 6: 223-233)*

Die befragte Person bringt mögliche Wertschätzungssituationen in eine eindeutige Reihenfolge, in der die Option gar keine Wertschätzung zu bekommen noch vor der Option, strategisch intentierte, künstliche Wertschätzung zu bekommen, eingeordnet wird. Der strategi-

sche Zugang zu Wertschätzung ist nicht authentisch und verwandelt, wenn er durchschaut wird, Anerkennung in Abwertung, da er die Möglichkeit voraussetzt, der strategisch wertgeschätzten Person etwas vorzuspielen, sie zu manipulieren. Die Strategien, die im Folgenden besprochen werden sollen, sind deswegen keine Ideen, wie Wertschätzung künstlich und mit Hintergedanken erzeugt werden soll („Einmal im Monat Haarschnitt lobend erwähnen!“), sondern authentische Zugänge zur Arbeit mit Menschen, die inhärent wertschätzend sind.

*„Und in letzter Zeit war auch ein Diebstahl, wo wir eigentlich nicht wissen wer. Und wir vermuten zu wissen, wer es war. Und da war auch sofort klar für mich, wenn die Frau es auch gewesen ist, dann kann ich mir das sehr gut vorstellen aus welcher... erstens einmal, die Gelegenheit zu haben und zweitens auch aus was für einer Haltung heraus das passiert ist. Und da habe ich sofort gesagt: 'Sie wird bleiben! Aus meiner Sicht muss sie unbedingt bleiben' Es gibt so schöne Fortschritte, so schöne Entwicklungen, und die kann man nicht nur weil... ich glaube, aus dieser Position heraus einfach so viel Zuneigung erfahren zu haben, dass das ja für manche oft gar nicht auszuhalten ist. Und dann ist ja oft bei Menschen, dass man so etwas wieder zerstören muss. Oder ausprobieren muss: wie weit trägt das dann überhaupt? Bleibt das aufrecht? Bleiben die bei mir, trotzdem, wenn ich mal etwas mache. Und das finde ich, dass zu kommunizieren, allen Mitarbeitern und Kolleg\_innen, dass das akzeptiert wird, hätte ich geglaubt, das wird schwerer sein, aber war dann überhaupt nicht schwer. Das war überhaupt kein Thema.“ (Interview 3: 590-606)*

Die hier beschriebene Strategie könnte man als „Wir sehen die Menschen, nicht ihre Taten“ beschreiben und sie taucht in vielen (auch einigen hier vorgestellten) Interviewauszügen auf. Sei es im Umgang mit den nicht immer leichten Vergangenheiten der Klient\_innen, sei es im täglichen Ringen um den Verbleib der Aufgenommenen. Diesem Zugang implizit eingeschrieben ist eine Art Vertrauen in weitere Entwicklungen bzw. ganz grundsätzlich ein Vertrauen in eine Person, das, so es von der betreffenden Person wahrgenommen wird, großes Wertschätzungspotenzial birgt (vgl. Abschnitt 3.3.7). Ein verwandter Zugang ist die Idee, sich bewusst auf die positiven Eigenschaften von Menschen zu konzentrieren bzw. diese sogar zu suchen, wenn sie nicht leicht zu erkennen sind. Besonders in Situationen, wo die negativen Dinge zu überwiegen scheinen.

*„Also ganz konkret machen wir das schon, dass wir vor PE-Gesprächen, wo ja immer nur drei Teilnehmer sind, dass wir im PE-Team immer abfragen: jeder der die Person kennt und von der Person etwas weiß und dem etwas aufgefallen ist, obwohl er nicht immer mit ihm arbeitet, das zu nennen. Dann kommen halt so Sachen.“*

*'Ja, mir ist aufgefallen, wenn ich herein komme, der grüßt immer freundlich!' (...) Oder, dann sagt jemand: 'Ja, und mir ist aufgefallen, als er das letzte Mal vorbei gegangen ist, wie er den Arm um seinen Kollegen gelegt hat. Und das ist eine schöne Geste gewesen.' Und so versuchen wir uns an das heranzutasten. Und gerade immer bei Personen, wo oft Negatives kommt.' (Interview 3: 635-646)*

Das Bemühen, Positives im Verhalten von Klient\_innen (Kolleg\_innen, Vorgesetzten...) zu entdecken, birgt mehrere Wertschätzungsprozesse in sich. Zum einen lässt es die an den Bemühungen beteiligten Personen den Fokus auf positive Eigenschaften, Fähigkeiten oder Handlungen der besprochenen Person richten. Das heißt, man bemüht sich gemeinsam um Prozesse, die dem in Kapitel 2.1.3 besprochenen Verständnis von Wertschätzung entsprechen; man wertschätzt. In weiterer Folge kann man davon ausgehen, dass die betreffende Person diese Wertschätzung (neben aller Kritik, die sie vielleicht auch einstecken muss) in Interaktion mit den wertschätzenden Personen, bemerkt. Eventuell bekommt sie diese positiven Punkte sogar explizit rückgemeldet. Hinter diesen Bemühungen steckt eine Haltung, die hier als letzte wertschätzende Strategie erwähnt werden soll: Menschen werden nicht fallen gelassen. Das Bemühen um die einzelnen Beschäftigten, das Bestreben, so lange wie möglich an ihnen festzuhalten, sie an ihrem Arbeitsplatz und damit in Betreuung zu halten, ist vielleicht die grundlegendste aller wertschätzenden Strategien.

*„Und das ist für mich... das ist Wertschätzung. Nicht Schulterklopfen und so, sondern dieses Ringen, sozusagen, wo die Person im Mittelpunkt steht, und die anderen sozusagen versuchen, da also dann einzugreifen... FÖRDERND einzugreifen. Und das passiert bei uns ganz, ganz selten, dass jemand gekündigt wird. Oder es passiert auch ganz selten, dass jemand im Probemonat aufhören muss. Und das ist mir persönlich auch wichtig, fördere ich ja auch soweit ich das kann. Aber ich habe da nur noch bedingten Einfluss darauf, weil ich ja sozusagen nicht mehr direkt involviert bin.“ (Interview 4: 405-413)*

Das hier geschilderte „Ringen um den oder die Einzelne\_n“, wie es häufig in den Interviews heißt, ist zugleich Selbstverständnis des Teams, aber natürlich auch ein ganz wichtiger Wertschätzungsprozess gegenüber den Beschäftigten, die erfahren, dass sie als Menschen geschätzt sind, dass man an sie und ihre Potenziale glaubt und dass man weiter mit ihnen arbeitet, auch wenn sie Handlungen setzen oder Einstellungen an den Tag legen, die in Betrieben des kompetitiven ersten Arbeitsmarktes nicht durchgehen würden. In sozial-ökonomischen Betrieben stellt diese Strategie tatsächlich die Beschäftigten in den Mittelpunkt der Aktivitäten und richtet sich an ihren Bedürfnissen aus. Der Kontrast zu Betrie-

ben, die am ersten Arbeitsmarkt agieren, sticht hier besonders ins Auge. Während Organisationen, die auf einem stark kompetitiven Markt bestehen müssen und ihr wirtschaftliches Überleben einer guten Performance in Wettbewerben verdanken, können Sozialökonomische Betriebe mehr oder weniger außerhalb dieser Zwänge arbeiten und sind daher besser in der Lage, ihren eigentlichen Aufgaben, nämlich der Wiedereingliederung von Menschen in den ersten Arbeitsmarkt, nachzukommen.

### **3.4 Zusammenfassung**

Im empirischen Teil dieser Arbeit wurden Planung, Umsetzung und Ergebnisse der Erhebung zur zweiten Teilfrage der Forschungsfragen vorgestellt. Die Entscheidungsprozesse für das gewählte Forschungssetting wurden offengelegt, die einzelnen Methoden vorgestellt und die Schritte des Forschungsprozesses beschrieben.

Die Ergebnisse der Auswertung und weiterführende Überlegungen und Analysen dazu wurden in der Präsentation der 15 Kategorien, die im Auswertungsverfahren entwickelt wurden, dargestellt. Die wichtigste Erkenntnis ist vermutlich, dass die landläufige Vorstellung von Wertschätzung als Kommunikationsprozess zu kurz greift. Wertschätzung scheint weit über das hinauszugehen, was in Kapitel 2.1.3 als grundlegendes Modell von Wertschätzung aus verschiedenen theoretischen Zugängen zum Thema entwickelt wurde. Eine sinnvolle Erweiterung dieses Modells müsste die Begriffe indirekte Wertschätzung, strukturelle Wertschätzung und inhärente Wertschätzung (oder entsprechende Begrifflichkeiten) umfassen. Diese Begriffe wurden im Zuge des Auswertungsverfahrens auf einzelne beschriebene Situationen angewendet und sich noch nicht scharf voneinander abgegrenzt bzw. zum Teil auch synonym verwendet worden.

Eine weitere Erkenntnis, die aus der empirischen Forschung gewonnen werden konnte, ist, dass Wertschätzung in Einrichtungen des zweiten Arbeitsmarktes einen grundlegend anderen Stellenwert zu haben scheint als in den in bisherigen Untersuchungen zu dem Thema erforschten Betrieben des ersten Arbeitsmarktes. Das liegt an mehreren Faktoren. Z.B. sind die untersuchten Betriebe geprägt von einer grundlegenden Art der Wertschätzung, die weit über Überlegungen bezüglich Arbeitsprozesse, Produktivität und Gesundheit der Mitarbei-

ter hinausgeht (vgl. 3.3.14). Diese Haltung, so sie typisch für Einrichtungen des zweiten Arbeitsmarktes ist, bestimmt die entsprechenden strategischen Entscheidungen der Betriebe und ist dadurch auf allen Ebenen spürbar (vgl. 3.3.7, 3.3.10 und 3.3.15). Zugleich stellen Unternehmen am zweiten Arbeitsmarkt an sich bereits wertschätzende Arbeitgeber\_innen dar, indem sie andere Ziele verfolgen als Unternehmen, die auf dem ersten Arbeitsmarkt tätig sind. Die Ausrichtung der geschäftlichen Aktivitäten auf Menschen und ihre Fähigkeiten ist inhärent wertschätzend, im Vergleich zur hochkompetitiven Situation von Unternehmen auf dem ersten Arbeitsmarkt, die sich weitaus häufiger in Situationen vorfinden, in denen es unmöglich ist, wertschätzend zu agieren (vgl. 3.3.12 und 3.3.15).

## **4 Abschließender Teil**

### **4.1 Diskussion und Einordnung der Ergebnisse**

Das im theoretischen Teil dieser Arbeit aus unterschiedlichen Zugängen zum Begriff „Wertschätzung“ entwickelte strukturelle Modell von Wertschätzungsprozessen erwies sich für die empirische Forschung im Rahmen dieser Arbeit als grundsätzlich brauchbar und sinnvoll. Die in den Prozessen der Sozialökologischen Produktion vorgefundenen Wertschätzungsprozesse zeigten, dass tatsächlich Unterschiede vor allem in den verschiedenen Arten des Wertschätzungstransfers bestanden, allerdings nicht, wie anhand der eingesehenen Literatur vermutet, etwa in der Frage, ob Wertschätzung überhaupt bzw. ob sie zielgerichtet vermittelt wird oder nicht. Ausschlaggebender für einzelne Kategorien von Wertschätzung schien die Wahrnehmung zu sein, dass Anerkennung zu einem guten Teil nicht aus direkter Kommunikation gezogen wird, sondern viele Wertschätzungsprozesse indirekt, inhärent und unterschwellig stattfinden. Ein intuitives Verständnis von Wertschätzung scheint stark mit Kommunikation zusammenzuhängen. Als prototypische Wertschätzung stellt man sich eine Situation vor, in der jemand einem/r anderen nette Dinge über ihn oder sie sagt. Ergebnissen dieser Arbeit zu Folge scheint dieses Verständnis allerdings nur auf einen Teil der Wertschätzungsprozesse zuzutreffen. Viele andere festgestellte Prozesse der Anerkennung bildeten strukturelle Wertschätzung oder indirekte Wertschätzung ab. Diese Prozesse spielten in der hier einbezogenen Literatur zwar eine Rolle (vgl. die Parameter von Rösch 2013, die diese Prozesse zum Teil widerspiegeln, bzw. die Kriterien von Siegrist 1996, die inhärente Wertschätzung in Form von materieller Anerkennung implizieren), es wird jedoch kaum auf die strukturellen Unterschiede zwischen Wertschätzung aus direkter Kommunikation, Wertschätzung aus indirekter Kommunikation und Formen der Wertschätzung, die gar nicht kommuniziert werden (und deswegen auch nicht durch das Bemühen um wertschätzende Kommunikation gesteuert werden können) eingegangen. Die Alltagsvorstellung von Wertschätzung als grundsätzlich kommunikativer Prozess ignoriert die Existenz von inhärenten, strukturellen und unterschweligen Arten der Wertschätzung, die in einigen in dieser Arbeit beschriebenen Prozessen erkennbar sind. Dies führt dazu, dass z.B. vorgeschlagene Strategien für das Management hinsichtlich Wertschätzung der Mitarbeiter\_innen sich nahezu ausschließlich auf direkte Wertschätzung in kommunikativen Situationen beschränken. Die könnte eine Erklärung der Tatsache sein, dass sich viele Be-

schäftigte an ihrem Arbeitsplatz nicht ausreichend wertgeschätzt fühlen. Ebenfalls spannend ist die Frage, ob sich diese unterschiedlichen Arten der Wertschätzung voneinander (z.B. in ihrer Wertigkeit, Nachhaltigkeit, etc.) unterscheiden. Es ist z.B. nicht überraschend, wenn Wertschätzung, die sich in Handlungen manifestiert, als aufrichtiger und weniger manipulativ empfunden wird, als jene Wertschätzung, die einfach nur verbal kommuniziert wird – auch wenn in der vorliegenden Arbeit keine eindeutigen Hinweise auf derartige Unterschiede gefunden wurden.

Gar kein Thema spielen in der Literatur Episoden zeitverzögerter Wertschätzung, also Situationen, aus denen sich für den Wertgeschätzten Sachverhalte mit Wertschätzungspotenzial ergeben, die allerdings zum gegebenen Zeitpunkt noch nicht wertgeschätzt werden (können). Wie in den Interviews häufig erlebt, fungieren diese Sachverhalte (meist Erfolgsgeschichten) wie eine Art Blankoscheck für Anerkennung, die jederzeit, in unterschiedlichen Situationen eingecashet werden können. Es ist unklar, in wie weit schon die Möglichkeit, derartige Geschichten erzählen zu können, das potenziell gefährdete Selbst beruhigt und aufwertet (da ja ständig zumindest die Möglichkeit besteht, Anerkennung für diese Geschichten zu bekommen).

Aus ökonomischer Sicht ergibt sich aus den für diese Arbeit eingesehenen Daten eindeutig eine große Relevanz von Wertschätzungsprozessen für Betriebe und Organisationen. Abgesehen vom psychischen und sozialen Wohlbefinden der Angestellten an ihren Arbeitsplätzen (und der Verantwortung der Arbeitgeber\_innen dafür) sprechen die Zahlen dafür, dass Identifikation mit dem Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin und die Gesundheit der Arbeitnehmer\_innen stark von der am Arbeitsplatz erfahrenen Wertschätzung abhängen. Außerdem wird die Rolle von mangelnder Wertschätzung als Stressor bzw. die Bedeutung von Anerkennung als die Resilienz von Arbeitnehmer\_innen bzw. Gruppen stärkender Faktor stark unterschätzt. Alle diese Kennzahlen tragen signifikant zum ökonomischen Erfolg von Betrieben bei, und sind daher nicht nur aus humanistischen Gründen sondern bereits aus betriebswirtschaftlichem Interesse von Bedeutung.

Die bereits existierenden Untersuchungen zum Thema Wertschätzung am Arbeitsplatz bezogen sich durch die Bank auf Betriebe und Organisationen, die innerhalb des ersten Arbeitsmarktes agieren. Ihre direkte Übertragbarkeit auf Einrichtungen außerhalb des ersten

Arbeitsmarktes ist durch die Ergebnisse dieser Arbeit zumindest in Frage gestellt. Dies erklärt sich bereits durch die Rahmenbedingungen, die für die unterschiedlichen Märkte gelten. Betriebe am ersten Arbeitsmarkt verfolgen üblicher Weise in erster Linie ökonomische Ziele, ihre Personalpolitik funktioniert nach dem Motto „Wer kann die Dinge, die das Unternehmen braucht“. SÖBs, die in erster Linie der Entwicklung von Menschen verpflichtet sind, haben einen diametral entgegengesetzten Zugang zu ihrem Personal, den man mit „Was ist es, das die Angestellten hier leisten können?“ paraphrasieren könnte. Dies führt in Hinblick auf Wertschätzung zu völlig unterschiedlichen strukturellen Ausgangsbedingungen, noch bevor die erste Interaktion überhaupt stattgefunden hat. Während Sozialökonomische Betriebe strukturell bereits wertschätzend sind (auf den „Wert“ der Mitarbeiter\_innen eingehen können), sind wettbewerbsorientierte Betriebe inhärent wertschätzend gegenüber denjenigen, die sich auf den jeweiligen Märkten durchsetzen, und abwertend gegenüber dem Rest.

Unabhängig von derartigen Überlegungen scheint Wertschätzung im Arbeitskontext eine wichtigere Rolle zu spielen, als weithin angenommen. Ein möglicher Grund dafür ist, dass in einer Gesellschaft mit Erwerbsarbeit, in der die materielle Existenz mehr oder weniger von einem regelmäßigen Einkommen abhängt, subjektiver Erfolg und gefühlte Anerkennung nicht nur das Selbst stärkt, sondern auch das Gefühl der materiellen Sicherheit. Abwertung und ein in Frage Stellen der beruflichen Rolle resultiert nicht nur in einer Bedrohung des Selbst sondern letzten Endes auch der Existenz. Diese Bedrohung ist letztlich in allen Berufen und Einkommenschichten gegeben, weswegen Wertschätzung auf allen betrieblichen Ebenen eine Rolle spielt. Für SÖBs gilt ähnliches, wenn auch aus anderen Gründen. Hier wird mit Menschen gearbeitet, die diese Abwertung und damit verbundene Gefährdung des positiven Selbstbildes bereits hinter sich haben. Die Aufnahme und Anstellung dieser extrem wertschätzungsbedürftigen Menschen ist an sich bereits wertschätzend. Die Wichtigkeit eines wertschätzenden Umgangs mit ihnen ergibt sich allerdings weniger aus ihrem akut bedrohten Selbst als aus der von ihnen in der Vergangenheit erfahrenen Abwertung. Dies zeigt sich z.B. in jenen Interviewstellen, in denen deutlich wird, dass die Transitarbeitskräfte sich im Vergleich zu Arbeitskräften am ersten Arbeitsmarkt nicht zurückgesetzt fühlen (z.B. durch geringeres Gehalt, dem Sonderstatus ihres Betriebes, etc.) sondern ihren derzeitigen Erwerbsstatus eher als positiv und ersten Schritt in die richtige Richtung erleben. Die Erforschung von Wertschätzung im zweiten Arbeitsmarkt muss da-

her von völlig anderen Grundvoraussetzungen ausgehen als die existierende Forschung zu Wertschätzung am Arbeitsplatz (des ersten Arbeitsmarktes).

Und letztlich erleichtert auch ein genaueres strukturelles Verständnis von Wertschätzung praktische und strategische Überlegungen zur Erzeugung eines wertschätzenderen betrieblichen Umfeldes. Die Unterscheidung etwa zwischen struktureller und kommunizierter Wertschätzung hilft in Situationen, die an sich abwertend sind (wie z.B. in 3.3.8 beschrieben). Alleine zu verstehen, dass es prinzipiell möglich ist, in derartigen Situationen wertschätzend zu bleiben, ohne die abwertende Situation an sich zu vermeiden (indem man z.B. einem/r Mitarbeiter\_in nicht kündigt) ist ein erster Schritt. Hier ergibt sich ein weites Feld an theoretischer Beschäftigung im Ausloten und Kategorisieren der einzelnen strukturell zu unterscheidenden Arten von Wertschätzung.

## **4.2 Literaturverzeichnis**

ARGE Soziale Produktion (2014a): Soziale Produktion.

[http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=16&clang=0](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=16&clang=0) [25.1.2015]

ARGE Soziale Produktion (2014b): 1. internationaler SoPro-Kongress.

[http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=351kongress](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=351kongress) [25.1.2015]

ARGE Soziale Produktion (2014c): ETZ-Projekt SoPro HU-AT 2012-2014.

[http://www.sozialproduziert.at/index.php?article\\_id=111&clang=0](http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=111&clang=0) [25.1.2015]

Bamberger Günter G. (1999): Lösungsorientierte Beratung. Weinheim: Beltz.

Baumeister Roy F., Campbell Jennifer D., Krueger Joachim I., Vohs Kathleen D. (2003): Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyles? In: Psychological science in the public interest 4 (1). S.1-44.

Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (2008): Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland.

<http://www.bdp-verband.org/aktuell/2008/bericht/BDP-Gesundheitsbericht-2008.pdf>

[25.1.2015]

Biffel Gudrun, Faustmann Anna, Gabriel Doris, Leoni Thomas, Mayrhofer Christine, Rückert Eva (2012): Psychische Belastungen der Arbeit und ihre Folgen. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.

[http://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/studien/Psychische\\_Belastungen\\_der\\_Arbeit\\_2012.pdf](http://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/studien/Psychische_Belastungen_der_Arbeit_2012.pdf) [25.1.2015]

Deissler Klaus, Gergen Kenneth (Hrsg.) (2004): Die Wertschätzende Organisation. Bielefeld: transcript.

Dresing Thorsten, Pehl Thorsten (2013): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 5. Auflage. Marburg.

Fischbach Andrea, Wagner Claudia M., Decker Catharina, Boltz Jessica (2011): Kunden-seitige Wertschätzung erhöhen und nutzen - Entwicklung und erster Praxistest des Kunden-Feedback-Tools TEK. In: Ciesinger Kurt-Georg, Fischbach Andrea, Klatt Rüdiger, Neuen-dorff Hartmut (Hrsg.): Berufe im Schatten. Wertschätzung von Dienstleistungsberufen. Entwicklung neuer Modelle und Konzepte einer praxisorientierten Unterstützung. Berlin: LIT. S.217-224.

Flick Uwe (2009): Auswahlstrategien: Sampling. In: Flick Uwe: Qualitative Sozialfor-schung. Eine Einführung. 2. Aufl. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. S.154-171.

Flick Uwe (2011): Das Episodische Interview. In: Oelerich Gertrud & Otto Hans-Uwe (Hrsg.): Empirische Forschung und Soziale Arbeit. Ein Studienbuch. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S.273-280.

Froschauer Ulrike, Lueger Manfred (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpre-tativer Analyse sozialer Systeme. Wien: facultas.

Gallup (2014): Präsentation zum Gallup Engagement Index 2013.

<http://www.inur.de/cms/wp-content/uploads/Gallup%20ENGAGEMENT%20INDEX%20DEUTSCHLAND%202013.pdf> [25.1.2015]

(Powerpoint-Präsentation)

Gemeinnützige Sanierungs- und Beschäftigungs AG (o.J.): GESA.

<http://www.gesa-noe.at/home.htm> [25.1.2015]

goodworks Innovation Agency EWIV (2014): goodworks – sozialökologisch produziert.

[http://www.goodworks.at/files/goodworks\\_info.pdf](http://www.goodworks.at/files/goodworks_info.pdf) [25.1.2015]

Gutberlet Michael (2005): Empathie, Wertschätzung und Kongruenz im Personenzentrierten Ansatz: Mehr und etwas anderes als in den theorie-/technikzentrierten Ansätzen. In: Ge-sprächstherapie und Personenzentrierte Beratung, 2005/4. S.270-276.

Helfferrich Cornelia (2009): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Helsper Werner, Kramer Rolf-Torsten, Hummrich Merle, Busse Susann (2009): Jugend zwischen Familie und Schule. Eine Studie zu pädagogischen Generationsbeziehungen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Hölzl Franz & Raslan Nadja (2013): Schwierige Personalgespräche führen. Freiburg und München: Haufe.

Honneth Axel (1992): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Illouz Eva (2012): Why Love Hurts. Cambridge (UK) und Malden (MA): Polity Press.

Institut DGB-Index Gute Arbeit (2013): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2013. Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen.  
<http://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/++co++c4a75fde-d761-11e3-a255-52540023ef1a> [25.1.2015]

Jacobshagen Nicola, Semmer Norbert K. (2009): Wer schätzt eigentlich wen? Kunden als Quelle der Wertschätzung am Arbeitsplatz. In: Wirtschaftspsychologie 2009/1. S.11-19.

Kreft Dieter, Mielenz Ingrid (Hrsg.): Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 7., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Kuckartz Udo (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim und Basel: Beltz.

Küster Ernst-Uwe, Thole Werner (2012): Wertschätzung. In: Kreft Dieter, Mielenz Ingrid (Hrsg.): Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 7., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa. S.1011-1012.

Lamnek Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.

Leary Mark R. (1999): Making Sense of Self-Esteem. In: Current Directions in Psychological Science 8 (1). S.32-35.

<http://neuron4.psych.ubc.ca/~schaller/Psyc591Readings/Leary1999.pdf> [25.1.2015]

Leary Mark R., Baumeister Roy F. (2000): The nature and function of self-esteem: Sociometer theory. In: Zanna Mark P. (Hrsg.): Advances in experimental social psychology. Ausgabe 32. San Diego (CA): Academic Press. S.1-62.

Lebenshilfe Radkersburg (o.J.a): Lebenshilfe Radkersburg.

<http://www.lebenshilfe-radkersburg.at/> [25.1.2015]

Lebenshilfe Radkersburg (o.J.b): Tischlerei Intarsia.

[http://www.lebenshilfe-radkersburg.at/de/Home/Standorte/Tischlerei\\_Intarsia\\_Text/](http://www.lebenshilfe-radkersburg.at/de/Home/Standorte/Tischlerei_Intarsia_Text/)

[25.1.2015]

Lichtenauer Annette (2012): Menschen mit Kommunikationsbeeinträchtigungen und schweren Behinderungen als kompetente Interviewpartner – Voraussetzungen einer gelingenden Befragung, dargelegt am Beispiel eines Projekts aus der Evaluationsforschung. In: Bock Karin, Dörr Margret, Homfeldt Hans Günther, Schulze-Krüdener Jörgen, Thole Werner (Hrsg.): Grundlagen der Sozialen Arbeit. Hohengehren: Schneider. S.36-59.

Lueger Manfred (2010): Interpretative Sozialforschung: Die Methoden. Wien: facultas.

Luhmann Niklas (1998): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Mayring Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. aktualisierte Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.

Mayring Philipp, Brunner Eva (2006): Qualitative Textanalyse – Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flaker Vito, Schmid Tom (Hrsg.): Von der Idee zur Forschungsarbeit. Forschen in Sozialarbeit und Sozialwissenschaft. Wien: Böhlau. S.453-461.

Mayring Philipp, Gahleitner Silke Brigitta (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Bock Karin, Miethe Ingrid (Hrsg.): Handbuch Qualitative Methoden in der Sozialen Arbeit. Opladen: Verlag Barbara Budrich. S.295-304.

Meier Laurenz L., Tschudi Peter, Meier Cornelia A., Dvorak Charles, Zeller Andreas (2014): When general practitioners don't feel appreciated by their patients: prospective effects on well-being and work-family conflict in a Swiss Longitudinal Study. In: Family Practice 2014. S.1-6.

<http://laurenzmeier.info/pdf/MeierInPressFamPractice.pdf> [25.1.2015]

Meinungsraum.at (2014): Evaluierung „psychische Belastungen am Arbeitsplatz“.

[http://meinungsraum.at/downloads/MR\\_BelastungenAmArbeitsplatz\\_04122014.pdf](http://meinungsraum.at/downloads/MR_BelastungenAmArbeitsplatz_04122014.pdf)

(Studie liegt nur als Powerpoint-Präsentation vor – laut Auskunft Herbert Kling [herbert.kling@meinungsraum.at](mailto:herbert.kling@meinungsraum.at))

Rogers Carl (1942): Counseling and Psychotherapy. Newer Concepts in Practice. Boston: Houghton Mifflin.

Rogers Carl (1961): On becoming a person. A therapists view of psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin

Rösch Cornelia (2013): Die Operationalisierung von Wertschätzung als wissenschaftliche Kategorie. In: Büschi Eva, Roth Claudia (Hrsg.): Innovationsimpulse in der Sozialen Arbeit. Beiträge zu kooperativen, forschungs- und theoriebasierten Praxisprojekten. Opladen, Berlin und Toronto: Budrich UniPress. S.75-98.

Schwertl Walter (2004): Der Fokus liegt auf Kommunikation. In: Deissler Klaus, Gergen Kenneth (Hrsg.): Die Wertschätzende Organisation. Bielefeld: transcript. S.156-172.

Seifert Anne (2011): Resilienzförderung an der Schule. Eine Studie zu Service-Learning mit Schülern aus Risikolagen. Wiesbaden: VS Verlag.

Semmer Norbert K., Jacobshagen Nicola (2012): Wertschätzung am Arbeitsplatz. In: Safety Plus. 2012/1. S.17-19.

Semmer Norbert K., Jacobshagen Nicola, Meier Laurenz L., Elfering Achim (2007): Occupational Stress Research: The "Stress-As-Offense-To-Self" Perspective. In: Occupational Health Psychology, 2007/2. S.43-60.

Siegrist Johannes (1996): Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. In: Journal of Occupational Health Psychology, 1996/1. S.27-41.

Stocker Désirée, Jacobshagen Nicola, Semmer Norbert K., Annen Hubert (2010): Appreciation at Work in the Swiss Armed Forces. In: Swiss Journal of Psychology, 69 (2). S.117–124.

Tausch Reinhard (1962): Gesprächspsychotherapie. Göttingen: Verlag für Psychologie Hogrefe.

Verein Wohnen (2010): Verein Wohnen.

<http://www.vereinwohnen.at/> [25.1.2015]

WHO (2006): Basic Documents. Forty-fifth edition, Supplement October 2006.

[www.who.int/governance/eb/who\\_constitution\\_en.pdf](http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_en.pdf) [25.1.2015]

Zwack Mirko, Muraitis Audirs, Schweitzer-Rothers Jochen (2011): Wozu keine Wertschätzung? Zur Funktion des Wertschätzungsdefizits in Organisationen. In: Organisationberatung, Supervision, Coaching, 18. S.429-443.

## 5 Anhänge

### 5.1 Leitfäden

#### 5.1.1 Leitfaden Teilnehmer\_innen

##### Vor dem Interview

(Handzettel austeilen)

- Danke!
- Vorstellung Sebastian + Kontaktdaten
- Vorstellung Masterarbeit
- Was passiert mit den Interviews (Aufnahme, Transkription, Analyse, maximal kurze Zitate öffentlich, ganze Interviews nur bei Betreuerin)
- Anonymität (keine Namen, Interviews nur für mich zuordenbar, aber: nur 12 Interviews, eventuell über Zusammenhänge zuordenbar)
- Interviews (kein richtig/falsch, viel erzählen -> geht um Geschichten, entspanntes Plaudern, Ihre Meinungen sind wichtig und wertvoll)
- Fragen?
- Notiz: Einrichtung, Name, Position, und Interviewnummer

#### **\*Anfang Aufnahme\***

Interviewnummer

##### **(0) (Einstieg)**

- Beschreiben Sie bitte Ihre Tätigkeit bei [Betrieb]? (Beispiele für Ihre Aufgaben, Tagesablauf?)
- Was haben Sie vor [Arbeitsplatz] gemacht?
- Wann und wie sind Sie zu [Arbeitsplatz] gekommen?

##### **(1) (Was gefällt Ihnen an Ihrem Arbeitsplatz besonders gut/gar nicht gut?)**

- Was sind Unterschiede zwischen [Beschäftigungsstatus vor Arbeitsplatz] und [Arbeitsplatz]?
- Wenn Sie in der Früh aufstehen: worauf freuen Sie sich (auf den Arbeitsplatz bezogen)? (Was belastet Sie manchmal?)
- Können Sie sich an einen Tag erinnern, an dem Sie besonders besonders glücklich von der Arbeit nach Hause gegangen sind, wegen etwas, das in der Arbeit passiert ist? (Dasselbe mit unglücklich?)
- Wenn Sie Ihren Job verlieren würden: was würde Ihnen fehlen? (Worüber wären Sie vielleicht erleichtert?)
- Erinnern Sie sich bitte an eine Situation, als Sie jemandem etwas Positives über Ihre Arbeit erzählt haben. Was war das?
- Welche Arbeiten gefallen Ihnen besonders gut? (Warum?)

**(2) (Wodurch fühlen Sie sich wertgeschätzt?)**

- Für wen (in der Arbeit) ist es besonders wichtig, dass Sie hier arbeiten? (Woran merken Sie das?)
- Gibt es jemanden, von dem Sie annehmen, dass es ihm lieber wäre, wenn Sie nicht hier arbeiten würden? (Woran merken Sie das?)
- Woran merken Sie, wenn Sie gute Arbeit geleistet haben? (Wer außer Ihnen bemerkt das? Woran? Erzählen Sie eine Situation, in der Ihre Arbeit gut/schlecht bewertet wurde.)
- Wessen Meinung zu Ihrer Arbeit ist Ihnen besonders wichtig? (Und außerhalb des Arbeitsplatzes?)
- Erzählen Sie von einem Erfolg in Ihrer Arbeit (Wann haben Sie etwas besonders Schönes hergestellt oder dazu beigetragen? Auf welche Arbeit waren Sie stolz?)
- Wie reagieren Menschen außerhalb Ihrer Arbeit, wenn Sie ihnen von Ihrer Arbeit erzählen?
- Wann waren Sie das letzte Mal zufrieden wegen etwas, das in der Arbeit jemand zu Ihnen gesagt hat? [Und unzufrieden?]
- Was sind Tätigkeiten, die Sie besonders gut können? Eigenschaften, die Sie haben, die hier [am Arbeitsplatz] wichtig sind? (Woher wissen Sie das? Wer gibt welche Rückmeldung dazu?)

**(3) (Durch welche Arten von wechselseitiger Wertschätzung/Geringschätzung wird das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team gestärkt/geschwächt?)**

- Wann haben Sie zum ersten Mal das Gefühl gehabt, im Team anerkannt zu sein? (Hatten Sie Anfangsschwierigkeiten? Was hat geholfen?)
- Können Sie sich an einen Moment erinnern, in dem Sie sich sicher waren, an Ihrem Arbeitsplatz mit den richtigen Menschen zusammenzuarbeiten?
- Welche Gemeinsamkeiten haben Sie mit anderen KollegInnen? (Wann sind Ihnen diese Gemeinsamkeiten besonders aufgefallen?)
- Stellen Sie sich vor, ein neuer Kollege kommt ins Team. Was müsste er tun, um sich gut ins Team einzufügen? (Um nicht im Team aufgenommen zu werden? Welche Tipps würden Sie ihm geben?)
- Können Sie sich an einen Moment erinnern, in dem Sie das Gefühl hatten, dass ein Kollege sehr gut in das Team passt? (Wie zeigen Sie ihren Kollegen das?)
- Können Sie sich an einen Moment erinnern, in dem Sie das Gefühl hatten, etwas getan oder gesagt zu haben, das im Team nicht anerkannt war?

**(4)**

**Auslassen!**

**(5)**

**Auslassen!**

## 5.1.2 Leitfaden Arbeitsanleiter\_innen/Sozialarbeiter\_innen

### Vor dem Interview

(Handzettel austeilen)

- Danke!
- Vorstellung Sebastian + Kontaktdaten
- Vorstellung Masterarbeit
- Was passiert mit den Interviews (Aufnahme, Transkription, Analyse, maximal kurze Zitate öffentlich, ganze Interviews nur bei Betreuerin)
- Anonymität (keine Namen, Interviews nur für mich zuordenbar, aber: nur 12 Interviews, eventuell über Zusammenhänge zuordenbar)
- Interviews (kein richtig/falsch, viel erzählen -> geht um Geschichten, entspanntes Plaudern)
- Fragen?
- Notiz: Einrichtung, Name, Position, und Interviewnummer

### **\*Anfang Aufnahme\***

Interviewnummer

#### **(0) (Einstieg)**

- Beschreiben Sie bitte Ihre Tätigkeit bei [Betrieb]? (Beispiele für Ihre Aufgaben, Tagesablauf?)
- Was haben Sie vor [Arbeitsplatz] gemacht?
- Wann und wie sind Sie zu [Arbeitsplatz] gekommen?

#### **(1) (Was gefällt Ihnen an Ihrem Arbeitsplatz besonders gut/gar nicht gut?)**

- Was sind Unterschiede zwischen [Beschäftigungsstatus vor Arbeitsplatz] und [Arbeitsplatz]?
- Wenn Sie in der Früh aufstehen: worauf freuen Sie sich (auf den Arbeitsplatz bezogen)? (Was belastet Sie manchmal?)
- Können Sie sich an einen Tag erinnern, an dem Sie besonders besonders glücklich von der Arbeit nach Hause gegangen sind, wegen etwas, das in der Arbeit passiert ist? (Dasselbe mit unglücklich?)
- Wenn Sie Ihren Job verlieren würden: was würde Ihnen fehlen? (Worüber wären Sie vielleicht erleichtert?)
- Erinnern Sie sich bitte an eine Situation, als Sie jemandem etwas Positives über Ihre Arbeit erzählt haben. Was war das?
- Welche Arbeiten gefallen Ihnen besonders gut? (Warum?)

#### **(2) (Wodurch fühlen Sie sich wertgeschätzt?)**

- Für wen (in der Arbeit) ist es besonders wichtig, dass Sie hier arbeiten? (Woran merken Sie das?)
- Gibt es jemanden, von dem Sie annehmen, dass es ihm lieber wäre, wenn Sie nicht hier arbeiten würden? (Woran merken Sie das?)
- Woran merken Sie, wenn Sie gute Arbeit geleistet haben? (Wer außer Ihnen bemerkt das? Woran? Erzählen Sie eine Situation, in der Ihre Arbeit gut/schlecht bewertet wurde.)

- Wessen Meinung zu Ihrer Arbeit ist Ihnen besonders wichtig? (Und außerhalb des Arbeitsplatzes?)
- Erzählen Sie von einem Erfolg in Ihrer Arbeit (Wann haben Sie etwas besonders Schönes hergestellt oder dazu beigetragen? Auf welche Arbeit waren Sie stolz?)
- Wie reagieren Menschen außerhalb Ihrer Arbeit, wenn Sie ihnen von Ihrer Arbeit erzählen?
- Wann waren Sie das letzte Mal zufrieden wegen etwas, das in der Arbeit jemand zu Ihnen gesagt hat? [Und unzufrieden?]
- Was sind Tätigkeiten, die Sie besonders gut können? Eigenschaften, die Sie haben, die hier [am Arbeitsplatz] wichtig sind? (Woher wissen Sie das? Wer gibt welche Rückmeldung dazu?)

**(3) (Durch welche Arten von wechselseitiger Wertschätzung/Geringschätzung wird das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team gestärkt/geschwächt?)**

- Wann haben Sie zum ersten Mal das Gefühl gehabt, im Team anerkannt zu sein? (Hatten Sie Anfangsschwierigkeiten? Was hat geholfen?)
- Können Sie sich an einen Moment erinnern, in dem Sie sich sicher waren, an Ihrem Arbeitsplatz mit den richtigen Menschen zusammenzuarbeiten?
- Welche Gemeinsamkeiten haben Sie mit anderen KollegInnen? (Wann sind Ihnen diese Gemeinsamkeiten besonders aufgefallen?)
- Stellen Sie sich vor, ein neuer Kollege kommt ins Team. Was müsste er tun, um sich gut ins Team einzufügen? (Um nicht im Team aufgenommen zu werden? Welche Tipps würden Sie ihm geben?)
- Können Sie sich an einen Moment erinnern, in dem Sie das Gefühl hatten, dass ein Kollege sehr gut in das Team passt? (Wie zeigen Sie ihren Kollegen das?)
- Können Sie sich an einen Moment erinnern, in dem Sie das Gefühl hatten, etwas getan oder gesagt zu haben, das im Team nicht anerkannt war?

**(4) (Durch welche Strategien versuchen Sie, Ihren TeilnehmerInnen Wertschätzung zu vermitteln?)**

- Welche Überlegungen zu Wertschätzung spielen im Umgang mit TeilnehmerInnen eine Rolle? (Beispiele zur Umsetzung)
- Was können Sie persönlich besonders gut im Umgang mit TeilnehmerInnen? (Woran merken Sie das?)
- In welchen Situationen fällt es schwer, (KlientInnen, Vorgesetzten, der Organisation) Wertschätzung zu vermitteln? (Umgang damit? Ist das theoretisch veränderbar?)
- Was bewirkt ein wertschätzender Umgang mit Ihren TeilnehmerInnen bei Ihren TeilnehmerInnen (kurzfristig/langfristig)? (Beispiele)
- Gibt es ähnliche Strategien im Umgang mit KollegInnen?

**(5)  
Auslassen!**

**\*Ende Aufnahme\***

### 5.1.3 Leitfaden Bereichsleiter\_innen

#### Vor dem Interview

(Handzettel austeilen)

- Danke!
- Vorstellung Sebastian + Kontaktdaten
- Vorstellung Masterarbeit
- Was passiert mit den Interviews (Aufnahme, Transkription, Analyse, maximal kurze Zitate öffentlich, ganze Interviews nur bei Betreuerin)
- Anonymität (keine Namen, Interviews nur für mich zuordenbar, aber: nur 12 Interviews, eventuell über Zusammenhänge zuordenbar)
- Interviews (kein richtig/falsch, viel erzählen -> geht um Geschichten, entspanntes Plaudern)
- Fragen?
- Notiz: Einrichtung, Name, Position, und Interviewnummer

#### **\*Anfang Aufnahme\***

Interviewnummer

#### **(0) (Einstieg)**

- Beschreiben Sie bitte Ihre Tätigkeit bei [Betrieb]? (Beispiele für Ihre Aufgaben, Tagesablauf?)

#### **(1) (Was gefällt Ihnen an Ihrem Arbeitsplatz besonders gut/gar nicht gut?)**

- Wenn Sie in der Früh aufstehen: worauf freuen Sie sich (auf den Arbeitsplatz bezogen)? (Was belastet Sie manchmal?)
- Können Sie sich an einen Tag erinnern, an dem Sie besonders besonders glücklich von der Arbeit nach Hause gegangen sind, wegen etwas, das in der Arbeit passiert ist? (Dasselbe mit unglücklich?)
- Wenn Sie Ihren Job verlieren würden: was würde Ihnen fehlen? (Worüber wären Sie vielleicht erleichtert?)
- Erinnern Sie sich bitte an eine Situation, als Sie jemandem etwas Positives über Ihre Arbeit erzählt haben. Was war das?

#### **(2) (Wodurch fühlen Sie sich wertgeschätzt?)**

- Für wen (in der Arbeit) ist es besonders wichtig, dass Sie hier arbeiten? (Woran merken Sie das?)
- Gibt es jemanden, von dem Sie annehmen, dass es ihm lieber wäre, wenn Sie nicht hier arbeiten würden? (Woran merken Sie das?)
- Woran merken Sie, wenn Sie gute Arbeit geleistet haben? (Wer außer Ihnen bemerkt das? Woran? Erzählen Sie eine Situation, in der Ihre Arbeit gut/schlecht bewertet wurde.)
- Wessen Meinung zu Ihrer Arbeit ist Ihnen besonders wichtig? (Und außerhalb des Arbeitsplatzes?)
- Erzählen Sie von einem Erfolg in Ihrer Arbeit.
- Wie reagieren Menschen außerhalb Ihrer Arbeit, wenn Sie ihnen von Ihrer Arbeit erzählen?

- Wann waren Sie das letzte Mal zufrieden wegen etwas, das in der Arbeit jemand zu Ihnen gesagt hat? [Und unzufrieden?]

**(3)**

**Auslassen, wenn nicht ausreichend Zeit ist.**

**(4) (Durch welche Strategien versuchen Sie, Ihren TeilnehmerInnen/MitarbeiterInnen Wertschätzung zu vermitteln?)**

- Welche Überlegungen zu Wertschätzung spielen im Umgang mit TeilnehmerInnen/MitarbeiterInnen eine Rolle? (Beispiele zur Umsetzung)
- Was können Sie persönlich besonders gut im Umgang mit TeilnehmerInnen/MitarbeiterInnen? (Woran merken Sie das?)
- In welchen Situationen fällt es schwer, TeilnehmerInnen/MitarbeiterInnen Wertschätzung zu vermitteln? (Umgang damit? Ist das theoretisch veränderbar?)
- Schlagen Sie Ihren MitarbeiterInnen einen besonderen Umgang mit TeilnehmerInnen vor? (Erwartungen an MitarbeiterInnen?)
- Was bewirkt ein wertschätzender Umgang mit Ihren TeilnehmerInnen/MitarbeiterInnen bei Ihren TeilnehmerInnen/MitarbeiterInnen (kurzfristig/langfristig)? (Beispiele)

**(5) (Welche ökonomischen Potenziale erkennen Sie in den Materialien, Dienstleistungen und Menschen, mit denen Sie arbeiten?)**

- Welche ökonomischen Überlegungen stecken hinter den von Ihrer Einrichtung angebotenen Dienstleistungen?
- Welche Rolle spielt Ihre Einrichtung in gesamtökonomischen Zusammenhängen?
- Von einem rein ökonomischen Standpunkt aus betrachtet: Welches wirtschaftliche Potenzial haben die Materialien, mit denen Sie arbeiten? (Gibt es Unterschiede? Spielen ökologische Perspektiven eine Rolle?)
- Von einem rein ökonomischen Standpunkt aus betrachtet: Welches wirtschaftliche Potenzial sehen Sie in den Dienstleistungen, die Sie anbieten?
- Von einem rein ökonomischen Standpunkt aus betrachtet: Welches wirtschaftliche Potenzial sehen Sie in den TeilnehmerInnen/MitarbeiterInnen, mit denen Sie arbeiten? (Rentieren sich die staatlichen Investitionen? Auf welcher Ebene [nicht]? Was könnte man ändern?)

**\*Ende Aufnahme\***

## 5.2 Transkriptionsrichtlinien

Die für diese Arbeit geführten Interviews wurden mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgezeichnet und nach folgenden Richtlinien transkribiert:

Zeilen sind durchgängig nummeriert. Am Beginn der Transkripte wird das Datum, die Dauer des Interviews, die interviewende Person, die interviewte Person (anonymisiert), die Einrichtung der interviewten Person und der Ort des Interviews festgehalten.

Sprecher\_innenwechsel werden durch neue Absätze (inklusive einer Leerzeile) angezeigt. Jeder neue Absatz beginnt mit dem Kürzel der Sprecherin oder des Sprechers. Die interviewende Person wird mit „I“ abgekürzt („Interviewende Person“), die interviewte Person wird mit „B1“, „B2“, „B3“... „B10“ abgekürzt, wobei die Nummer der Nummer des jeweiligen Interviews entspricht. Kurze Zwischenbemerkungen oder Geräusche der Gesprächspartner\_innen werden in runden Klammern und dem jeweiligen Code transkribiert. Gesprächsunterstützende Äußerungen wie „Aha“ werden nicht transkribiert. Genannte Personen und Orte werden mit Anfangsbuchstaben abgekürzt (gilt nicht für die beforschten Betriebe, die einer Offenlegung schriftlich zugestimmt haben). Am Ende jeden Absatzes (und bei sehr langen Absätzen auch an sinnvollen Stellen zwischendurch) werden Zeitmarken gesetzt.

Prinzipiell werden die Äußerungen der Gesprächspartner\_innen wörtlich transkribiert. Die gesprochene Sprache wird dabei allerdings vorsichtig an die deutsche Schriftsprache angeglichen. Grammatikalische Fehler werden beibehalten. Unvollständige Sätze werden mit „...“ gekennzeichnet. Pausen bis zu drei Sekunden werden mit „[...]“ transkribiert, längere Pausen mit „[4sec]“ bzw. der jeweiligen Sekundenzahl. Unverständliche Interviewpassagen werden mit „[unverst.]“ markiert. Falls Transkriptionsideen zur entsprechenden Passage existieren, werden diese mit einem Fragezeichen in die eckigen Klammern dazunotiert. Anmerkungen der transkribierenden Person, die nicht im Interview zu hören sind, werden mit „[Anm.]“ transkribiert, wobei die Anmerkung dem Anm. vorausgeht. Ebenso werden auf den Aufnahmen zu hörende Nebengeräusche, hörbare nonverbale Gesprächsgeräusche (wie Lachen, seufzen) und nicht hörbare Gesten in eckigen Klammern beschrieben. Besonders betonte Wörter oder Phrasen werden in Großbuchstaben transkribiert.

## **5.3 Lebenslauf**

### **Persönliche Daten**

Vor- und Zuname	Mag. Sebastian Beer
Geburtsdatum	11. Juli 1977
Geburtsort	Scheibbs (NÖ)
Staatsbürgerschaft	Österreich

### **Berufserfahrung**

Seit 01.09.2011

#### **WUK m.power**

Unterricht und Training von sozial  
benachteiligten Jugendlichen  
(Hauptschulabschlusskurse)

23.06.2010 - 27.07.2010

(und weitere Kurse in Folge)

#### **Amerika Institut Wien**

Organisation und Durchführung von  
Deutschunterricht für amerikanische  
Universitäten in Wien

13.09.2010 - 31.12.2010

#### **Caritas d. ED. Wien**

DaZ-Trainer  
Organisation und Durchführung von  
Deutschkursen für Flüchtlinge

13.04.2009 - 30.09.2010

#### **Berufsförderungsinstitut Wien**

DaZ-Trainer  
Organisation und Durchführung von  
Deutschkursen für arbeitslose Erwachsene

03.03.2009 - 21.05.2009

**Station Wien**

DaZ-Trainer

Organisation und Durchführung von  
Deutschkursen im Rahmen des Projekts

„Mama lernt Deutsch“

04.2004 - 08.2007

(einzelne Kurse, ca. 2.000  
Stunden)

**Berufsförderungsinstitut Wien**

DaZ-Trainer

Organisation und Durchführung von  
Deutschkursen für arbeitslose Erwachsene

05.2001 - 02.2002

**mainwork information technology**

Content Manager

(Online-)Recherche und Verfassen von  
Artikeln

01.10.1999 - 30.09.2000

**Caritas d. ED. Wien**

Zivildienst im „Jugendhaus der Caritas“

Betreuung von obdachlosen Jugendlichen

**Ausbildung**

Seit 09.2012

**FH Campus Wien**

Berufsbegleitendes Masterstudium „Soziale  
Arbeit und Sozialwirtschaft“

10.2002 - 02.2009

**Universität Wien**

Diplomstudium Allgemeine Linguistik