

Schäfer, Bernadett

Mitarbeiterbindung in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe

Eine empirische Untersuchung einer Einrichtung der stationären Jugendhilfe
im Raum Mittelsachsen

eingereicht als

MASTERARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 2018

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. nat. habil. Busse

Zweitprüfer: Prof. Dr. jur. Niedermeier

Bibliographische Beschreibung und Kurzreferat

Bibliographische Beschreibung:

Schäfer, Bernadett:

Mitarbeiterbindung in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe – Eine empirische Untersuchung einer Einrichtung der stationären Jugendhilfe im Raum Mittelsachsen. 50 Seiten.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fakultät Soziale Arbeit,

Masterarbeit, 2018

Referat:

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich vordergründig mit der Frage, wie es gelingen kann, Mitarbeiter in der stationären Jugendhilfe langfristig an den Träger zu binden. Dabei wird versucht, dem Leser zu vermitteln, welche Faktoren ausschlaggebend für das Halten von Mitarbeitern sind. Es wird eine Befragung mittels Fragebögen durchgeführt, um die Situation der befragten Arbeitnehmer einzufangen. Die Fragebögen wurden an 20 Mitarbeiter verteilt, welche nur einen kleinen Bestandteil von Arbeitnehmern in der Sozialen Arbeit abbilden und nicht als Gesamtheit zu verstehen sind. Weiterhin stellt die Auswertung der Fragebögen keine empirische Untersuchung im Sinne einer Beweisführung dar, sondern soll die Fragestellungen und Problematiken aus der wissenschaftlichen Literatur verdeutlichen, differenzieren und erweitern.

Stilistische Anmerkung:

In der vorliegenden Arbeit gilt die männliche Form als geschlechtsneutral. Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird darauf verzichtet, jeweils in weibliche und männliche Form zu differenzieren.

Inhalt

Inhalt	
Abkürzungsverzeichnis.....	
Abbildungsverzeichnis.....	
Tabellenverzeichnis.....	
Einleitung	1
A) Theoretischer Abschnitt.....	3
1. Zugang zum Thema	4
1.1. Demografischer Wandel	4
1.2. Sociosclerose.....	6
1.3. Fachkräftemangel	9
1.4. Abschließende Betrachtung	11
2 Theoretische Grundlagen.....	12
2.1 Organisationales Commitment (Mitarbeiterbindung)	13
2.1.1. Mitarbeiterbindung auf der rationalen Ebene.....	14
2.1.1.1 Juristische Bindungsmaßnahmen	14
2.1.1.2 Die Wechsel-Bleibe-Bilanz.....	15
2.1.1.3 Kosten-Nutzen-Analyse.....	15
2.1.1.4 Zusammenfassung	15
2.1.2 Mitarbeiterbindung auf der emotionalen Ebene.....	16
2.1.2.1 Förderung emotionaler Mitarbeiterbindung	16
2.1.2.2 Werte, Ziele und Aufgabenverteilung	16
2.1.3 Mitarbeiterbindung auf der behavioralen Ebene	17
2.1.4 Mitarbeiterbindung auf der normativen Ebene.....	19
2.1.4.1 Förderung normativer Mitarbeiterbindung	19
2.1.4.2 Handlungsansätze für Führungskräfte	19
2.1.5 Zusammenfassung	20
2.1.6 Bindungsebenen-Analyse.....	21
2.2 Vier Bindungsbezüge.....	22
2.2.1 Aufgabenbezogene Mitarbeiterbindung.....	23
2.2.2 Unternehmensbezogene Mitarbeiterbindung.....	23
2.2.3 Team- und Kollegenbezogene Mitarbeiterbindung	23
2.2.4 Vorgesetztenbezogene Bindung	24

2.3	Identifikation in Organisationen	24
2.4	Commitment und Identifikation	26
2.5	Motiv und Motivation	27
3	Zwischenfazit.....	29
B)	Empirischer Abschnitt.....	30
4	Forschungsdesign und -methode.....	31
4.1	Forschungsdesign.....	31
4.2	Der Fragebogen.....	31
4.3	Hypothesenbildung und Operationalisierung.....	32
4.4	Fragebogenkonstruktion.....	33
4.4.1	Gütekriterien.....	33
4.4.2	Fragenauswahl	34
4.4.3	Einleitung, Instruktion, Anrede	34
4.4.4	Formulierung der Items	34
4.5	Pretest.....	35
5	Empirische Ergebnisse.....	36
5.1	Untersuchungsdurchführung	36
5.2	Ergebnisdarstellung Fragebogen.....	36
5.2.1	Berufserfahrung insgesamt.....	37
5.2.2	Zugehörigkeit zum (Haupt-)Arbeitgeber.....	37
5.2.3	Zweitjob.....	37
5.2.4	Trägerform	38
5.2.5	Anstellung befristet/ unbefristet	38
5.2.6	Wochenarbeitszeit	39
5.2.7	Position.....	39
5.2.8	Aussagen über aktuellen Arbeitgeber.....	39
5.2.9	Beziehung zum jetzigen Arbeitgeber	40
5.2.10	immaterielle Anreize	41
5.2.11	materielle Anreize	42
5.2.12	langfristige Bindung an Arbeitgeber allgemein.....	43
5.2.13	Soziodemographische Daten	44
5.2.14	Kreuztabellen	45
5.3	Zusammenfassung	48
6	Fazit	49

Quellen- und Literaturverzeichnis.....	
Anlagen	
Selbstständigkeitserklärung.....	

Abkürzungsverzeichnis

AGJ	Arbeitsgemeinschaft für Kinder und Jugendliche
IAT	Institut Arbeit und Technik
ver.di	Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Bevölkerung Deutschlands in absoluten Zahlen, Anteile der Altersgruppen in Prozent, 1960 bis 2050
Abbildung 2:	Ebenen der Mitarbeiterbindung
Abbildung 3:	Analyse der Bindungsebenen: Visualisierung von Bindungspotential und Bindungsergebnis
Abbildung 4:	Bezugsrichtungen der Mitarbeiterbindung
Abbildung 5:	Gemeinsamkeiten/ Unterschiede Commitment und Identifikation
Abbildung 6:	Darstellung hohe Verbundenheit trotz schlechter Bezahlung
Abbildung 7:	Berufserfahrung insgesamt
Abbildung 8:	Zugehörigkeit zum (Haupt-) Arbeitgeber
Abbildung 9:	Zweitjob
Abbildung 10:	Trägerform
Abbildung 11:	Anstellung befristet/ unbefristet
Abbildung 12:	Wochenarbeitszeit
Abbildung 13:	Position
Abbildung 14:	Aussagen zum aktuellen Arbeitgeber
Abbildung 15:	Beziehung zum jetzigen Arbeitgeber

Abbildung 25: Kreuztabelle (Bindung an Arbeitgeber – Priorität Arbeitgeberbindung)

Tabelle 2: Anzahl Engpassberufe nach Berufsfeld, Stand September 2014

Einleitung

Die Gesellschaft ist im Wandel- wir befinden uns in einem Übergang vom fordistischen zum postfordistischen Zeitalter. Normative fordistische Merkmalsdimensionen wie standardisierte Güterproduktion in Masse am Fließband und in Folge dessen gesteigerte Massenkaufkraft durch viel erschwinglichere Güter, Versicherungssysteme durch den Aufbau eines Sozialstaats sowie wachsende Ansprüche an eine individuelle, „bessere“ Lebensführung rücken zu Gunsten der Umwandlung in eine postfordistische/-industrielle Dienstleistungsgesellschaft immer mehr in den Hintergrund. Globalisierung, Flexibilisierung, Individualisierung, Dienstleistungsstrukturen, Ausweitung der Informations- und Kommunikationstechnologien, Veränderungen im Produktionsbereich, Abbau sozialstaatlicher Leistungen sind nur ein paar ausschnittshafte, jedoch dominierende und prägnante Schlagworte für die gewandelte Gesellschaft. Was heißt das jedoch für die Arbeitswelt? Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit. (vgl. Jürgens, K., Voß, G., 2007)

„Dauerhaften Arbeitsverhältnissen mit einer relativ einheitlichen Arbeitszeit, verbunden mit einem ausreichenden und gesicherten Einkommen sowie mit darauf abgestimmten arbeits- und sozialrechtlichen Ansprüchen stehen zunehmend Beschäftigungsformen gegenüber, die für die bisherigen Normen nicht mehr oder nur mehr eingeschränkt gelten.“ (Schmidt, 2013, S. 62)

Das Idealbild eines „normalen“ Arbeitsverhältnisses – vollzeitbeschäftigt, 8h-Arbeitstag in Tagesschicht erschöpft sich. Einige Phänomene der Arbeitsmarktentwicklung der letzten Jahre sind die Alterung der Erwerbstätigen, die Steigerung des Frauenerwerbsanteils und die Zunahme der Multikulturalität – worauf Arbeitgeber sich strategisch einstellen müssen. Gleichzeitig zeigt sich, dass der Trend zu Mehrfachbeschäftigung und atypischen Beschäftigungsverhältnissen wie zum Beispiel Teilzeit zunehmen wird. Gestiegen ist auch der Anteil an befristeten Beschäftigungsverhältnissen – in der EU lag der Anteil 2013 bei 13,2% der Erwerbstätigen. (vgl. Schmidt, 2013, S. 62f.)

Die flexibleren Beschäftigungsmöglichkeiten führen in Organisationen zu einer Optimierung des Personaleinsatzes und damit auch zu Veränderungen von Organisationsstrukturen. Allerdings sind durch Fachkräftemangel Probleme bei der Rekrutierung von Personal zu verzeichnen. Somit wird die Personalbindung zu einem wichtigen Faktor in der Personalpolitik. (a.a.O.)

Auch im Bereich der Sozialen Arbeit sind diese Phänomene allgegenwärtig. Hinzu kommt, dass der Beruf des Sozialarbeiters ein Beruf mit hohem psychosozialen Anspruch ist. Das Ansteigen sozialer Problemlagen in allen Bereichen der Sozialwirtschaft wird zugleich seit Jahren von einer Sparpolitik und der Verdichtung von Arbeitsaufgaben tangiert. Zugespitzt formuliert sollen Sozialarbeiter immer effizienter arbeiten, weniger Aufwand betreiben und viele Fälle mit möglichst wenig Zeit- und Personalressourcen bearbeiten. Arbeitsüberbelastung, soziale Überbelastung und Mangel an sozialer Anerkennung sind nur einige Einflüsse auf den täglichen Arbeitsalltag. Ein gleichzeitig zu verzeichnender Fachkräftemangel macht daher ein Umdenken der Arbeitgeber nötig. Daher stellt sich die Frage nach Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung und wie diese gelingen kann.

Im ersten Kapitel dieser Arbeit werden hinführend zum Thema der demografische Wandel, das Phänomen Sociosklerose und der Fachkräftemangel dargestellt um aktuelle Herausforderungen in der Sozialwirtschaft darzustellen. Das zweite Kapitel widmet sich den verschiedenen Formen der Mitarbeiterbindung (Commitment) sowie der Bindungsbezüge und Identifikation von Mitarbeitern in Organisationen, dem mit Punkt drei das Zwischenfazit folgt. Kapitel vier beschäftigt sich mit dem Design des empirischen Teils dieser Arbeit und der Beschreibung des Forschungsprozesses. Im anschließenden Kapitel werden die Ergebnisse aus der Untersuchung der Einrichtung in der stationären Jugendhilfe dargestellt. Kapitel sechs befasst sich mit der Zusammenfassung der Arbeit, was allerdings als nur ausschnitthaft zu verstehen ist. Die Untersuchung ist nicht als repräsentativ für die Soziale Arbeit zu verstehen.

A) Theoretischer Abschnitt

1. Zugang zum Thema

Im folgenden Kapitel wird Bezug auf die demografische Entwicklung Deutschlands und Sachsens genommen. Des Weiteren werden Probleme in der Sozialwirtschaft thematisiert - Befund Sociosclerose - und der Fachkräftemangel skizziert.

1.1. Demografischer Wandel

Der Begriff „demografischer Wandel“ beschreibt eine Veränderung in der Altersstruktur der Bevölkerung eines Landes. In Deutschland geht der Trend hin zu einer alternden Gesellschaft und einem stetigen Bevölkerungsrückgang. Grund hierfür sind steigende Werte bezogen auf Bevölkerungsgruppen mit hohem Lebensalter und sinkende Neugeborenenzahlen. Laut statistischem Bundesamt ist ein Bevölkerungsrückgang in Deutschland auf lange Sicht unvermeidbar. Die aktuelle hohe Zuwanderung hat nur eingeschränkte Auswirkungen auf die langfristige Bevölkerungsentwicklung. Die Berechnungen und Darstellungen der Bevölkerungsentwicklung sind allerdings als Prognosen zu verstehen. Die Anzahl der Menschen ab 67 Jahre wird bis zum Jahr 2040 voraussichtlich auf 21,5 Millionen steigen und damit um 6,3 Millionen oder um 42 % höher sein als die Anzahl der ab 67-Jährigen im Jahr 2013 (15,1 Millionen). Die Anzahl der 20- bis 66-Jährigen wird hingegen aller Voraussicht nach sinken. Nach den Ergebnissen der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes wird der Bevölkerungsrückgang allein bis 2040 voraussichtlich zwischen 7 und 9 Millionen Menschen betragen. (vgl. Statistisches Bundesamt, 2016)

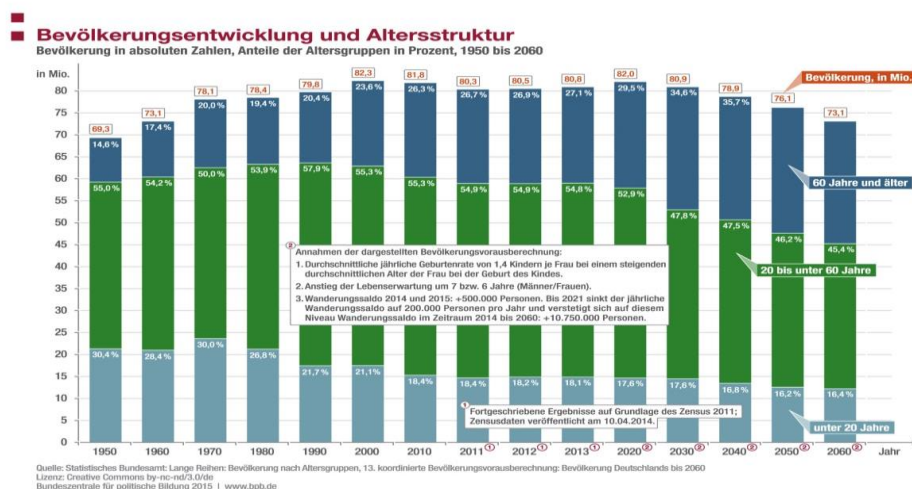


Abb.1: <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61541/altersstruktur>, Zugriff am 27.03.2018

Mit der 6. regionalisierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Landesamtes Sachsen, welche im April 2016 veröffentlicht wurde, werden die voraussichtlichen Veränderungen in Größe und Altersaufbau der Bevölkerung des Freistaates von 2015 bis 2030 aufgezeigt. Ausgangspunkt der Berechnungen ist der Bevölkerungsbestand am 31. Dezember 2014. Die durch den Zensus 2011 bedingten Korrekturen von Bevölkerungszahl und Bevölkerungsstruktur sind berücksichtigt. Die voraussichtliche Bevölkerungsentwicklung wird in zwei Varianten dargestellt. In der oberen Variante (Variante 1) der 6. regionalisierten Bevölkerungsvorausberechnung wird die voraussichtliche Bevölkerungsentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Zuwanderung aus jüngster Zeit modellhaft quantifiziert. In der unteren Variante (Variante 2) sind die Annahmen aus der 13. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (Variante G1-L1-W2) - Kontinuität bei stärkerer Zuwanderung - umgesetzt. (vgl. Staatsministerium, 2016)

Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen 2015 bis 2030 (in 1 000)

Jahr	obere Variante (V1) (in 1 000)	untere Variante (V2) (in 1 000)
2015	4 107,7	4 053,7
2020	4 186,3	4 019,2
2025	4 102,1	3 945,4
2030	3 997,5	3 851,4

Tabelle 1: <https://www.statistik.sachsen.de/html/40866.htm>, Zugriff am 27.03.2018

Der Bevölkerungsrückgang in Sachsen setzt sich fort, verläuft aber langsamer als in den vorherigen Berechnungen ermittelt. Im September 2015 lag die Einwohnerzahl bei etwa 4,07 Millionen Menschen. Die Einwohnerzahl wird je nach Variante im Jahr 2022 beziehungsweise 2030 unter vier Millionen Einwohner sinken. Das Statistische Landesamt hat in der oberen Variante den Zuzug aus dem Ausland berücksichtigt. Tatsächlich wurde im Freistaat Sachsen für das Jahr 2015 mit insgesamt 80.000 Zuzügen aus dem Ausland das Vierfache des Mittelwerts der vergangenen zehn Jahre gerechnet. Nach der jetzigen Berechnung der sächsischen Statistiker wird die Einwohnerzahl in Sachsen frühestens 2022 und im besten Fall sogar erst 2030 unter die Vier-Millionen-Marke fallen. Bisher hatten Experten bis zu zehn Jahre früher damit gerechnet. Derzeit verzeichnet der Freistaat sogar - erstmals seit der deutschen

Wiedervereinigung - einen leichten Bevölkerungszuwachs. „Während die Zahl der Einwohner von 4,78 Millionen im Jahr 1990 bis auf 4,06 Millionen Ende 2014 permanent nach unten gegangen ist, haben wir im vergangenen Jahr erstmals einen leichten Anstieg von rund 10.000 bei der Bevölkerungszahl verbuchen können. Im günstigsten Fall würde sich dieser Trend in den kommenden vier Jahren fortsetzen, sodass 2020 wieder deutlich mehr als 4,1 Millionen Menschen bei uns leben könnten“. (Statistisches Bundesamt, 2016) Als Hauptursachen für diese Entwicklung nannte der Innenminister Markus Ulbig vor allem eine anhaltend hohe Geburtenrate in Sachsen, den positiven Wanderungssaldo, die erhöhte Zuwanderung sowie die steigende Lebenserwartung. Mit 1,57 Kindern je Frau läge Sachsen bundesweit an der Spitze bei der Geburtenrate. (a.a.O.)

Dennoch äußerte Innenminister Markus Ulbig perspektivisch: „Während die Gruppe der Menschen im hauptarbeitsfähigen Alter zwischen 20 und 65 Jahren bis 2030 um etwa 16 Prozent zurückgehen wird, steigt der Anteil der Senioren, die 65 und älter sind, im gleichen Zeitraum um rund 17 Prozent. Diese umgekehrte Proportionalität ist insbesondere für unsere Wirtschaft und unser Sozialsystem eine echte Herausforderung“. (a.a.O.)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass zum einen die Zahl der Menschen mit erhöhtem Unterstützungsbedarf in unserer Gesellschaft steigt und zum anderen die Zahl der erwerbsfähigen Menschen sinkt, was sich langfristig auf den Arbeitsmarkt – und auch in der Sozialwirtschaft - auswirken wird.

1.2 Sociosclerose

Eine in der Sozialen Arbeit geläufige Definition der Sozialwirtschaft stammt von Wendt. Die Sozialwirtschaft typisiert einen Bereich der Wirtschaft, welcher Einrichtungen, Organisationen und Unternehmen erfasst, die einen sozialen Zweck mit dem Ziel verfolgen, mit dem Leistungsangebot das Wohl von Menschen oder Menschengruppen zu fördern. Sozialwirtschaft wirkt ökonomischer oder sozialer Ausgrenzung von Menschen entgegen. Durch das System sozialer Leistungen (mit ihren Leistungsformen und Organisationen) soll soziale Gerechtigkeit gewährleistet werden. Arbeitsfelder sind unter anderem die Kinder- und Jugendhilfe, die Altenhilfe und Sozialhilfe. (vgl. Wendt, 2003, S.13)

Ein Netzwerk von europäischen Interessenorganisationen der Sozialwirtschaft wurde durch die Generaldirektion Beschäftigung beauftragt, eine Expertise zur Zukunft des sozialen Dialogs der Sozialwirtschaft durchzuführen. Augenmerk sollte auf die Frage

gelegt werden, wie sich die Organisation der arbeitspolitischen Verhandlungs- und Repräsentationsstrukturen auf Arbeitgeberseite auf Tarif- und vor allem Arbeitsbedingungen auswirkt. Unter Sozialwirtschaft wurden dabei Kinder- und Jugendhilfe, Altenhilfe und Behindertenhilfe verstanden. Das Institut Arbeit und Technik (IAT) führte die wissenschaftlichen Erhebungen und deren Interpretationen durch. Anlass für die Studie¹ waren unter anderem die schlechteren Lohn- und Arbeitsbedingungen in der Sozialwirtschaft gegenüber anderen Wirtschaftsbereichen, die Frage, ob die Branche in Zukunft den wachsenden Herausforderungen gerecht werden kann und unter welchen Bedingungen sich Arbeitgeber am sozialen Dialog zwischen Arbeitgeberorganisationen, Gewerkschaften und Politik beteiligen können. (vgl. Hilbert, u.a., 2013, S.7f)

Um detaillierte und verlässliche Daten zu erhalten, wurde ein Methodenmix gewählt. Es wurde vor allem auf die Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit, auf die Pflegestatistik- sowie auf die Kinder- und Jugendhilfestatistik zurückgegriffen, um die wirtschaftliche und beschäftigungsmäßige Bedeutung der Sozialwirtschaft zu erfassen. Zur Erfassung von Tarifverträgen sowie deren Regelungsgegenstände wurde einerseits auf Publikationen (zum Beispiel vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut – WSI) und andererseits auf das Tarifregister von ver.di zurückgegriffen. Ergänzt wurde dies durch Leitfadeninterviews mit Experten aus der Sozialwirtschaft, um Informationen zu Kooperationshemmnissen, deren Ursachen und perspektivischen Herausforderungen des sozialen Dialogs zu erhalten. (a.a.O.)

Die generelle Einschätzung der Studie besagt, dass sich die (Zukunftsbranche) Sozialwirtschaft durch zersplitterte Repräsentations- und Verhandlungsstrukturen selbst ausbremst. Des Weiteren lassen sich fünf zentrale Ergebnisse festhalten:

- Für Gesellschaft, Politik und Wirtschaft stellt die Sozialwirtschaft eine Schlüsselbedeutung dar, deren Leistungen unter anderem Sicherheit, Lebensqualität und soziale Gerechtigkeit sind. Zumal ist die Sozialwirtschaft mit Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten einer der größten Beschäftigungsträger, was Schubkraft für mehr Arbeitsplätze und nachhaltiges Wachstum bedeutet.
- Neben den freigemeinnützigen Anbietern (unter dem Dach von Wohlfahrtsverbänden) kommen noch öffentliche und private Dienstleister. Durch den Trägerpluralismus und verschiedene Finanzierungsgrundlagen der gebotenen Leistungen ist die Sozialwirtschaft heterogen. Verantwortlich für

¹ „Promoting Employers’ Social Services Organisations in Social Dialogue“

wirtschaftliche Sorgen in Einrichtungen der Sozialwirtschaft ist vielfach die Knappheit der Mittel, was die Frage nach einer zukunftsfähigen Gestaltung der Sozialwirtschaft aufwirft.

- Da große Teile der Branche unterhalb des gesamtwirtschaftlichen Durchschnitts liegen, ist es um Löhne und Arbeitsbedingungen der Sozialwirtschaft schlecht bestellt. Dies schlägt sich in wachsenden Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Arbeitskräften nieder. Es ist mit einer Verschärfung der Probleme zu rechnen, da auch andere Wirtschaftsbranchen aus demografischen Gründen um knappe Arbeitskräfte konkurrieren. Einerseits wäre wichtig, dass attraktivere Arbeitsbedingungen entstehen können, andererseits ob sich Arbeitgeber mit Interessen der Arbeitnehmer auf eine Perspektive verständigen.
- Die Beziehung Arbeitgeber-Arbeitnehmer zersplittet, da in unterschiedlichen Arenen verhandelt und entschieden wird. Hinzu kommen zwei Rechtssysteme, da für die kirchlichen Träger ein eigenes im Kirchenrecht verankertes Mitarbeitervertretungs- und Arbeitsrecht verankert ist. Diese große Vielfalt sorgt für intransparente und unübersichtliche Heterogenität von mehr als 1.000 arbeitsrechtlichen Vereinbarungen und Tarifabschlüssen, von denen viele dezentral (auf betrieblicher Ebene) zu finden sind. Die Untersuchung zeigte, dass Tarifabschlüsse oft als Notlagenabschlüsse realisiert werden, um mit verschlechterten Arbeits- und Einkommensbedingungen auf wirtschaftliche Probleme der Einrichtung reagieren zu können.
- Der Befund: Sociosclerose. „Die außergewöhnlich vielfältige Struktur des Systems der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in der deutschen Sozialwirtschaft ist eine Gefährdung der Zukunftsfähigkeit dieser Branche.“ (a.a.O., S.9) Die Dezentralität und Vielfalt der Verhandlungsstrukturen führt in der Sozialwirtschaft dazu, dass zum Beispiel Einrichtungen, die wirtschaftliche Schwierigkeiten haben versuchen, ihre Probleme durch Lohnabschlüsse und Arbeitsbedingungen unterhalb des Branchenüblichen zu überwinden, was die Gefahr eines Sog's nach unten birgt. Zudem kann sich Sozialwirtschaft durch diese Vielfalt gegenüber anderen Branchen, Politik und Gesellschaft nicht offensiv einheitlich vertreten. „Die Sozialwirtschaft droht sich auf der Suche nach ihrer Zukunftsfähigkeit in ihren arbeitspolitischen Institutionen zu verheddern; die Sozialwirtschaft leidet unter >Sociosclerose<.“ (Hilbert, u.a., 2013, S.9)

Um dem entgegen zu wirken wäre wichtig: eine Harmonisierung von Interessenvertretungsstrategien und ein Ausbau der Sozialwirtschaftsforschung (im Sinne institutioneller Grundlagen für arbeitspolitische Entscheidungsfindung), sowie ein Dialog mit Verantwortlichen aus Wirtschaft, Arbeitnehmerinteressenorganisationen und Politik. (vgl. Hilbert, 2013, S.9) Zu den angeführten Schwierigkeiten kommt noch hinzu, dass besonders die Sozialwirtschaft aufgrund der langfristigen Entwicklung des demografischen Wandels von einem steigenden Fachkräftemangel betroffen ist.

1.3 Fachkräftemangel

Soziale Berufe verzeichnen schon jetzt einen hohen Arbeitskräftebedarf in Deutschland. Nicht nur im Pflegebereich (aufgrund alternder Gesellschaft) hat sich der Fachkräftebedarf erhöht, sondern auch in der Kinder- und Jugendhilfe ist die Nachfrage nach qualifiziertem Personal hoch. Die Auswirkungen des Fachkräftemangels zeigen sich in der Anzahl offener und kaum noch besetzbarer Stellen. „Laut der Studie ‘Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft’ von 2012 zeigte sich bereits, dass 82% der deutschen Unternehmen in der Sozialwirtschaft, je nach Größe, Gesellschaftsform und Handlungsfeld angaben, vom Fachkräftemangel betroffen zu sein.“ (Krüger, 2018)

Tabelle 3-1: Anzahl Engpassberufe nach Berufsfeld
Stand Engpassberufe: September 2014

Berufsfeld	Anzahl Berufs- gattungen	Engpassberufe	starke Engpässe
Gesundheit, Soziales und Bildung	98	26	12
Bau und Gebäudetechnik	59	26	8
Energie, Elektro und Mechatronik	24	16	9
Logistik und Sicherheit	51	14	7
Metall	19	13	5
Maschinen- und Fahrzeugtechnik	17	10	2
Verkauf und Tourismus	63	7	2
Unternehmensorganisation und Verwaltung	62	7	3
Naturwissenschaft und Informatik	58	6	3
Kunststoff und Holz	11	5	3
Landwirtschaft und Gartenbau	23	2	1
Rohstoffe, Glas und Keramik	6	2	0
Technische Forschung und Entwicklung	14	2	0
Lebensmittel	11	2	0
Sprache, Wirtschaft und Gesellschaft	69	1	0
Papier und Druck	13	0	0
Textil und Leder	17	0	0
Militär	0	0	0
Insgesamt	615	139	55

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Sonderauswertung; eigene Berechnungen

Tabelle 2: Anzahl Engpassberufe nach Berufsfeld, Stand September 2014

Im September 2014 bestanden die meisten Engpassberufe in den Berufsfeldern „Gesundheit, Soziales und Bildung“ sowie „Bau- und Gebäudetechnik“ mit jeweils 26 Engpassberufen². Besonders starke Engpässe³ waren in 55 Berufsgattungen zu finden, davon 12 Engpassberufe in den Berufsfeldern „Gesundheit, Soziales und Bildung“. Die Beschäftigten in Engpassberufen sind eine zahlenmäßig bedeutsame Gruppe. Die meisten Fachkräfte in Engpassberufen sind im Bereich „Gesundheit, Soziales und Bildung“ beschäftigt (1,57 Mio.). Das entspricht jedem dritten Beschäftigten in diesem Bereich. (vgl. Bußmann, Seyda, 2014, S.8)

Schon mittelfristig wird es zu einem erhöhten Bedarf an Fachkräften kommen, da in absehbarer Zeit die Babyboomer in Rente gehen. Circa 2,1 Millionen ältere Fachkräfte werden innerhalb der nächsten 10 – 15 Jahre (Stand 2014) den Arbeitsmarkt verlassen. „Den höchsten Anteil Älterer haben Aufsichtskräfte in der Erziehung, Sozialarbeit und Heilerziehung mit 51% der 21.600⁴ Beschäftigten“. (Bußmann, Seyda, 2014, S. 37)

Fachkräfte sind zentraler Produktionsfaktor sowie Baustein für die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit einer Gesellschaft. Das gilt vor allem für Deutschland, da wenige natürliche Ressourcen zur Verfügung stehen aus denen sich ein Wettbewerbsvorteil generieren lassen könnte. Das Erwerbspotential in Deutschland wird aber perspektivisch sinken, wenn um das Jahr 2020 die geburtenstarken Jahrgänge (Babyboomer) aus dem Erwerbsleben austreten. Dieser Effekt wird sich zusätzlich auf bereits bestehende Fachkräfteengpässe auswirken, vor allem im Bereich „Gesundheit, Soziales und Bildung“, in dem etwa im Jahr 2014 240.000 Fachkräfte (und damit ein gutes Viertel) das 50. Lebensjahr bereits erreicht hatten. (a.a.O.)

Die AGJ beobachtet seit 2011, dass die Diskussionen – über Tendenzen hin zur Prekarisierung von Beschäftigungsverhältnissen und die Perspektiven der neuen Studiengänge – bereits durch bestehenden und zukünftig zu erwartenden Fachkräftemangel überlagert wird. Daher beleuchtete die AGJ die Situationen bezüglich des Fachkräftemangels in Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe. (vgl. AGJ, 2011, S.1)

² Engpass meint, wenn die Zahl an Arbeitslosen nicht reicht, um alle offenen Stellen zu besetzen. Da nur ca. jede zweite Stelle bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldet wird, liegt dann ein Engpass vor, wenn auf 100 gemeldete offene Stellen weniger als 200 Arbeitslose kommen.

³ Starker Engpass meint, wenn auf 100 gemeldete offene Stellen weniger als 100 Arbeitslose kommen (selbst wenn alle offenen Stellen tatsächlich gemeldet wären, reichten die Arbeitslosen zur Besetzung der Stellen nicht aus).

⁴ 21.600 Beschäftigte beziehen sich auf 53 Engpassberufe, in denen der Teil älterer sozialversicherungspflichtig Beschäftigter über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt von 32% liegt.

Laut AGJ gehörten 2008 soziale Berufe erstmals zu den TOP-Berufen von sofort zu besetzenden offenen Stellen. Eine vergleichbare Steigerung von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten gab es in keinem anderen Berufsfeld. Auch in der Kinder- und Jugendhilfe ist aufgrund wachsender gesellschaftlicher Bedeutung (als zentrale Sozialisationsinstanz) und zunehmender Unterstützungs- und Hilfeerfordernisse ein Bedarf an Fachkräften zu verzeichnen. Dieser wird sich auch in den nächsten Jahren nicht dadurch verringern, dass durch den demografischen Wandel der Anteil von Kindern und Jugendlichen an der Gesamtbevölkerung abnimmt. (a.a.O., S.1)

Der Fachkräftemangel lässt sich grob in drei verschiedene Formen unterteilen:

- Der quantitative (zählbare) Fachkräftemangel
- Der qualitative Fachkräftemangel (Mangel an geeignetem Personal) und
- Der gefühlte Fachkräftemangel (auf Basis subjektiver Einschätzungen von Trägern).

Laut AGJ werden Debatten bezüglich des Fachkräftemangels meinungsstark geführt, es fehle jedoch an repräsentativen wissenschaftlichen Untersuchungen. (a.a.O., S.2)

1.4 Abschließende Betrachtung

Betrachtet man den Fachkräftemangel, kann nicht von der gesamten Bundesrepublik Deutschland gesprochen werden. Allerdings besteht dieser bereits jetzt schon für einzelne Branche - besonders für die Soziale Arbeit - und wird in Zukunft weitere Branchen tangieren. Dem steigenden Fachkräftebedarf steht eine schrumpfende und alternde Bevölkerung gegenüber. Im Bereich der Sozialen Arbeit kommt hinzu, dass insbesondere in strukturschwachen Regionen (ländlicher Raum) einen Mangel an Nachwuchs zu verzeichnen ist. Zudem sorgt die geringe materielle Attraktivität und mangelnde gesellschaftliche Anerkennung des Berufs zu einer verstärkten Abwanderung der Nachwuchskräfte in andere Berufsfelder. Für die Soziale Arbeit bedeutet dies, dass umgehend ein Umdenken seitens der Arbeitgeber stattfinden muss. Mindeststandards sollten gemeinsam erarbeitet werden. Vor dem Hintergrund der stetig wachsenden Branche wäre zu erörtern, wie das Arbeitsfeld und die Rahmenbedingungen attraktiver gestaltet werden könnten. Trotz der Knappheit öffentlicher Mittel und Einbußen an Ansehen und Attraktivität müssen erforderliche qualitative Standards und Fachlichkeit der Sozialen Arbeit erhalten bleiben und dürfen nicht durch konkurrierende Unterbietungen zur Maßnahmen-Gewinnung untergraben

werden, denn Möglichkeiten, dem bestehenden Fachkräftemangel durch etwaige Rationalisierungsmaßnahmen entgegenzutreten sind enge Grenzen gesetzt. Auch Maßnahmen zur Verdichtung pädagogischer Tätigkeiten führen zu Qualitätseinbußen und enormen Belastungen der Fachkräfte.

Fachkräfte in der stationären Kinder- und Jugendhilfe betreuen Kinder und Jugendliche teils rund um die Uhr, 365 Tage im Jahr. Die Arbeitsplätze in der Heimerziehung stellen große Herausforderungen an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Wie Fachkräfte in diesem Berufsfeld langfristig gehalten werden können, ist von großem Interesse für Arbeitgeber. Sozialarbeiter, Pädagogen und Erzieher sind in diesem Berufsfeld gefragt wie nie. Aber spätestens wenn es um die Familienplanung geht, können Schichtdienst, fixe Vollzeit-Verträge und Wochenendarbeit Hindernisse für die Fachkräfte sein. Auch die Erwartungen des Berufsnachwuchses verändern sich, Berufs- und Sachzwänge werden hinterfragt. Begegnet man diesen Problemen, kann man auch für die zukünftigen und bestehenden Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber werden und bleiben. Wie in viele anderen Berufsfeldern gilt auch in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, dass eine professionelle und fachliche Arbeitsweise nicht nur aufgrund ihrer Wirksamkeit überlegen ist, sondern auch zusätzliche Konflikte und Schwierigkeiten vermeiden hilft und daher auch zeitökonomischer ist. Daher bleibt eine qualifizierte Ausbildung sowie eine zielgerichtete und kontinuierliche Personalentwicklung und Fortbildung der Fachkräfte sowie Bindungsmaßnahmen – gerade in Zeiten des Fachkräftemangels – unerlässlich. Unter anderem unter dem Stichwort „Retention Management“ liegen zahlreiche Studien und Konzepte zur Bindung von Mitarbeitenden in Organisationen vor.

2 Theoretische Grundlagen

Aus Unternehmenssicht stellt positive Mitarbeiterbindung eine wichtige Ressource dar. Sie gewährt, dass Mitarbeiter das Unternehmen nicht bei der erstbesten Alternative verlassen und es ist mit erhöhtem Engagement und Loyalität gegenüber Dritten zu rechnen. „Wenn sich die Mitarbeiter einer Organisation in hohem Maße verbunden fühlen und sich mit der Organisation identifizieren, werden sie sich mit großer Wahrscheinlichkeit stärker für die Interessen und Ziele der Organisation engagieren, eher bereit sein, Veränderungen und neue Entwicklungen zu akzeptieren und dem Unternehmen auch dann treu zu bleiben, wenn sich attraktive Beschäftigungsalternativen bieten. Damit ist Mitarbeiterbindung ein wesentlicher Erfolgsfaktor.“ (Felfe, 2008, S.14)

2.1 Organisationales Commitment (Mitarbeiterbindung)

Wie in Punkt 1.3 angeführt, ist aktuell ein Fachkräftemangel zu verzeichnen, welcher in den kommenden Jahren noch zunehmen wird. Die Bevölkerungsentwicklung unterliegt enormen Veränderungen, was folglich auch das Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt nachhaltig verändern wird. Der Mensch ist hierbei die wertvollste Ressource. Unternehmen, Betriebe und Vereine sollten dies zum Anlass nehmen, umzudenken. Der Mangel an qualifiziertem Personal wird in Zukunft fast jede Branche erfassen. Mitarbeiterbindung stellt daher einen großen Erfolgsfaktor dar und ist für die Existenzfähigkeit der Arbeitgeber unabdingbar. Felfe beschreibt, dass nach Meyer und Allen das organisationale Commitment als mehrdimensionales Konzept zu verstehen ist, was zunächst als zweidimensionales Konzept postuliert wurde (1984). Die erste Dimension wurde als affektives Commitment, die zweite als kalkulatorisches/fortsetzungsbezogenes Commitment bezeichnet. In einer späteren Veröffentlichung (1990) wurde das normative Commitment als dritte Dimension ergänzt (vgl. Felfe, 2008, S. 36f) Wolf hingegen geht von vier Dimensionen aus, indem er rationales Commitment einbezieht. Die folgenden Unterpunkte beschäftigen sich mit den vier Bindungsebenen der organisationalen Mitarbeiterbindung nach Wolf.

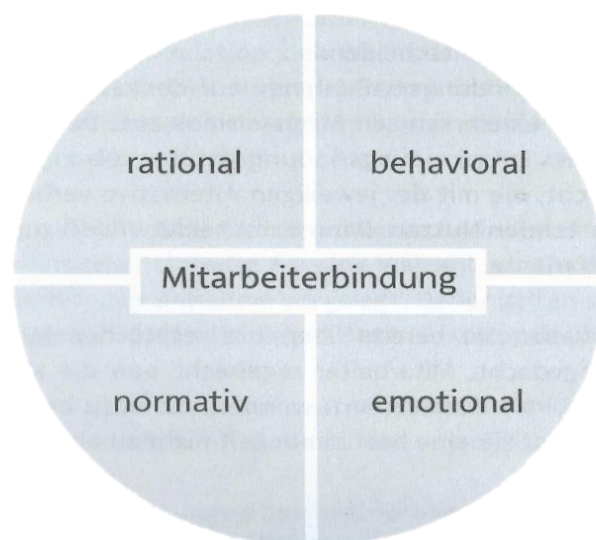


Abb.2: Ebenen der Mitarbeiterbindung (vgl. Wolf, 2018, S. 53)

2.1.1. Mitarbeiterbindung auf der rationalen Ebene

„Sofern das Verhältnis des Arbeitnehmers zu seinem Arbeitgeber einer Zweckgemeinschaft ähnelt, sprechen Psychologen und Soziologen vom kalkulatorischen, vom abwägenden oder vom rationalen Commitment. Diese Begriffe werden [...] synonym verwendet.“ (Wolf, 2018, S. 53)

Bei Mitarbeiterbindung auf rationaler Ebene kalkuliert der Mitarbeiter – bei seiner Entscheidung über den Verbleib im Unternehmen – die mit der jeweiligen Alternative verbundenen Kosten und den für ihn zu erwartenden Nutzen. Er entscheidet sich in der Regel für die für ihn günstigere Variante. Für den Arbeitgeber eröffnen sich drei Maßnahmen, Mitarbeiter auf rationaler Ebene zu binden: juristische Bindungsmaßnahmen, die Wechsel- und Bleibebilanz und die Kosten-Nutzen-Analyse. (a.a.O., S.53f)

2.1.1.1 Juristische Bindungsmaßnahmen

Mitarbeiter mithilfe von Gesetzen an das Unternehmen zu binden ist aufgrund Art. 12 des Grundgesetzes nicht möglich. Eine Kündigung aber kann zum Beispiel finanziell nachteilig gestaltet werden, so dass die Kosten-Nutzen-Relation für den Arbeitnehmer an Wert verliert. Kündigungsfristen sind generell einzuhalten⁵. Des Weiteren besteht für den Arbeitgeber die Möglichkeit – zum Beispiel bei Fortbildungen – den Arbeitnehmer für die Dauer der Maßnahme freizustellen und die Kosten für die Fortbildung zu zahlen. Durch eine Vereinbarung, die den Arbeitnehmer verpflichtet, bei Kündigung die Fortbildungskosten zurückzuzahlen, kann der Arbeitgeber erreichen, dass die erworbenen Qualifikationen dem Unternehmen zu Gute kommen. Im Arbeits- oder Tarifvertrag kann seitens des Arbeitgebers, als weitere juristische Bindungsmaßnahme, eine Klausel aufgenommen werden, die einen Auszahlungsanspruch von zum Beispiel Weihnachtsgratifikation oder Sonderzuwendungen garantiert, aber nur, wenn der Mitarbeiter dem Arbeitgeber bis zu einem definierten Termin erhalten bleibt. Allerdings sind solche Stichtags- und Rückzahlungsklauseln bei Zuwendungen unzulässig, die vom Erreichen wirtschaftlicher oder persönlicher Ziele abhängig sind. Die Gratifikationen sollen Anreiz zu Betriebstreue für die Zukunft sein. (vgl. Wolf, 2018, S. 54f)

⁵ §622 BGB regelt Kündigungsfristen bei Arbeitsverhältnissen
§ 621 BGB regelt Kündigungsfristen bei Dienstverhältnissen

2.1.1.2 Die Wechsel-Bleibe-Bilanz

„Die Wechselbilanz (Kosten und Nutzen des Arbeitgeberwechsels) ist ein Spiegelbild der Bleibebilanz – mit umgekehrten Vorzeichen.“ (Wolf, 2018, S. 63)

Der hauptsächliche Effekt juristischer Bindungsmaßnahmen liegt in der Steigerung der Kostenseite der Wechselbilanz für den Arbeitnehmer beziehungsweise der Verbesserung der Bilanz auf Seiten des Verbleibs-Nutzens. Allerdings sind vielen Mitarbeitern die Aspekte auf der Nutzenseite der Bleibe-Bilanz nicht bewusst, wo internes Marketing dazu beitragen kann, diese wieder ins Bewusstsein der Arbeitnehmer zu rücken. Allerdings sollte Arbeitgeber nicht die Kostenseite der Bleibebilanz ihrer Mitarbeiter außer Acht lassen (Zeit, Gesundheit, Familie, finanzielle Aufwendungen). (vgl. Wolf, 2018, S.65f)

2.1.1.3 Kosten-Nutzen-Analyse

Für eine Kosten-Nutzen-Analyse bedarf es eines konkreten Angebotes und vielen Informationen, welche in der Regel vor dem Wechsel gar nicht vorhanden sind. Hierfür bedarf es nicht genau bestimmbarer Wahrscheinlichkeiten. Aufgrund der Unsicherheiten und fehlender Informationen stößt man allerdings schnell an die Grenzen des rationalen Erklärungsmodells für Mitarbeiterbindung. (vgl. Wolf, 2018, S. 68)

2.1.1.4 Zusammenfassung

In der Praxis hat die rationale Seite der Mitarbeiterbindung nicht den hohen Stellenwert, wie zumeist angenommen und sollte daher nicht überschätzt werden. Tendiert allerdings eine Person aufgrund ihrer Persönlichkeitseigenschaften (Dispositionen) zu rationaler Mitarbeiterbindung, ist die Neigung zu fluktuieren besonders hoch. Hier reicht ein attraktives Gehalt allein nicht aus. Zudem besteht bei rationalen Mitarbeiterbindungsmaßnahmen seitens des Arbeitgebers die Gefahr, dass die Mitarbeiter sich nur wenig engagieren, obgleich sie verbleiben. Zusammenfassend kann man aber festhalten, dass bei einem großen Teil der Arbeitnehmer nicht-rationale Faktoren eine Rolle spielen. Emotionale Faktoren sind entscheidender für Arbeitnehmer. (vgl. Wolf, 2018, S. 70ff.)

2.1.2 Mitarbeiterbindung auf der emotionalen Ebene

„Die [...] nicht-rationale Mitarbeiterbindungsebene ist [...] mit Sicherheit die mit der stärksten Wirkkraft: die affektive oder, synonym verwendbar, die emotionale Mitarbeiterbindung.“ (Wolf, 2018, S. 87)

Bei emotionaler Bindung besteht eine hohe Übereinstimmung in Bezug auf Werte und Ziele, was ursächlich für eine hohe Einsatzbereitschaft des Arbeitnehmers ist. Im Gegensatz zur rationalen Bindung entsteht zudem das Bedürfnis, die Bindung so lange wie möglich zu erhalten. Bei emotionaler Mitarbeiterbindung überwiegt der subjektive Nutzen (im Sinne der Wechselbilanz) über den Verbleib des Arbeitnehmers bei dem Arbeitgeber. Bei stark ausgeprägter emotionaler Bindung ist die Wahrscheinlichkeit beim Arbeitnehmer hoch, dass er nicht einmal den Vergleich oder die Bilanz in Betracht zieht. (a.a.O., S.87f.)

Emotionale Verbundenheit kann das Erleben und Verhalten von Menschen maßgeblich beeinflussen. Besonders deutlich macht das nach Felfe, „wenn die Betroffenen sogar bereit sind, Risiken, Kosten oder Nachteile in Kauf zu nehmen.“ (Felfe, 2008, S. 29)

2.1.2.1 Förderung emotionaler Mitarbeiterbindung

Förderung emotionaler Mitarbeiterbindung ist durch den Arbeitgeber schwierig umzusetzen. Die emotionale Mitarbeiterbindung hängt nämlich von der jeweiligen Motiv-Disposition und den Bedürfnissen des Arbeitnehmers ab. Sieht der Arbeitnehmer seine Bedürfnisse beispielsweise als befriedigt an, bleibt der Erfolg der Maßnahme aus. Zudem ist die Bereitschaft zu einer affektiv geprägten Bindung bei den Arbeitnehmern sehr unterschiedlich ausgeprägt. Der nach Wolf einzig nachhaltig wirkende Ansatzpunkt für emotionale Mitarbeiterbindung ist die Übereinstimmung von Werten und Zielen: „[...] Werte sind der Boden, auf dem wir gehen. [...] Ziele zeigen uns die Richtung an, in die wir gehen.“ (Wolf, 2018, S. 91)

2.1.2.2 Werte, Ziele und Aufgabenverteilung

Zur Steigerung des Übereinstimmungsgrades der Werte ist es für Arbeitgeber wichtig, die zu bindenden Arbeitnehmer an der Wertediskussion teilhaben zu lassen. Zudem können Zeiträume seitens des Arbeitgebers festgelegt werden, in denen die Werte einer Reflexion oder Aktualisierung unterzogen werden können. Allerdings ist es

wichtig, diese zu leben, denn sind sie nicht spürbar, sind sie auch nicht bindungswirksam. (vgl. Wolf, 2018, S. 93)

Die Aufgabenverteilung in Teams kann oft aufgrund Zeitdruck oder fehlender Kapazitäten nicht kompetenzorientiert erfolgen, allerdings kann der Arbeitgeber berücksichtigen, ob die Aufgabe mit den Werten des jeweiligen Arbeitnehmers übereinstimmt. Denn können Arbeitnehmer die für sie wichtigen Werte bei ihrer Arbeit verfolgen, bauen sie eine emotionale Bindung zu ihren Aufgaben auf. Weiterhin ist eine identifikationsfördernde Kommunikation der Ziele des Arbeitgebers erstrebenswert. Die Übereinstimmung der Ziele stellt einen bedeutenden Faktor für emotionale Mitarbeiterbindung dar. Daher ist es wichtig, ob es der Leitung gelingt, die Arbeitnehmer für die Ziele zu gewinnen oder sogar zu begeistern. Dies kann mit einer Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entwicklung von geplanten Maßnahmen gelingen. (vgl. Wolf, 2018, S. 97f)

2.1.3 Mitarbeiterbindung auf der behavioralen Ebene

„Die verhaltensfortsetzende, behaviorale Mitarbeiterbindung beruht auf dem behaglichen Gefühl, das von der Beibehaltung bestehender Gewohnheiten ausgeht. Vorausgesetzt wird also vorheriges, freiwilliges Verhalten, das mehr oder minder unreflektiert beibehalten oder sogar noch intensiviert wird.“ (Wolf, 2018, S. 75)

Die Bereitschaft von Menschen, einen einmal eingeschlagenen Weg beizubehalten ist sehr hoch – oft auch entgegen rationaler Gründe. Dieses fortsetzungsorientierte Verhalten ist in vielen Lebensbereichen beobachtbar, auch am Arbeitsplatz. Die behaviorale Bindung ist, wenngleich auch mit unterschiedlichen Ausprägungen, in den Persönlichkeitsdispositionen fast aller Menschen verankert. Das bietet dem Arbeitgeber Möglichkeiten, in kleinen Schritten auf den Arbeitnehmer Einfluss zu nehmen. Berühmtestes Beispiel für fortsetzungsorientiertes Verhalten ist das Milgram-Experiment. Durch eine zuvor freiwillig erfüllte „kleine Bitte“ gaben ganz normale Menschen (angeblichen) Versuchspersonen (waren aber Schauspieler) schrittweise gesteigerte Stromschläge, bis hin zu lebensgefährlichen Dosen. Ursächlich hierfür war die behaviorale Komponente, denn gelingt es eine Person dazu zu bringen, einen kleinen Gefallen zu erfüllen, wird diese voraussichtlich auch eine größere Bitte nicht abschlagen, selbst wenn diese vorher undenkbar gewesen wäre – in Sinne: „Wer A sagt, muss auch B sagen!“ (Wolf, 2018, S. 77)

Falls das, was Menschen erkennen, im Widerspruch zu dem Verhalten steht, welches auf vorherigen Entscheidungen basiert, ändern sie in der Regel nicht ihr Verhalten,

sondern verändern ihre Erkenntnisse. Ein plattes Beispiel dazu: Alle „Ossi´s“ sind doof, denkt sich der „Wessi“ (Klischee). Der neue Nachbar zieht ein, man versteht sich gut. Der „Wessi“ erfährt, dass der Nachbar aus Ostdeutschland kommt. Nun wird der „Wessi“ seine Einstellung zu „Ossi´s“ nicht ändern, sondern vermutlich denken: „Ossi´s sind doof. Außer mein Nachbar. *Der* ist ok.

„(Wir) sind [...] daran interessiert, unser Verhalten und damit unser Selbst als konsistent und stabil zu erleben. Unser Selbstkonzept und Selbstwert gerieten in Gefahr, wenn wir allzu wankelmütig wären und unser Verhalten ständig ändern würden. Wird Verhalten als inkonsistent und widersprüchlich erlebt, entsteht psychische und kognitive Dissonanz.“ (Felfe, 2008, S. 32)

Bezüglich der Arbeitgeber ist also die behaviorale Bindung der Arbeitnehmer wichtig, denn sie ist nicht rational. Die Arbeitnehmer begründen den Verbleib beim Arbeitgeber damit, dass dieser „[...] trotzdem einfach besser ist.“ (Wolf, 2018, S.79) Das beim Verbleib angeführte Kosten-Nutzen-Kalkül ist bei der behavioralen Mitarbeiterbindung allerdings nur ein Rechtfertigungsgrund für Arbeitnehmer und von daher keine rationale Angelegenheit. Um die behaviorale Bindung der Arbeitnehmer zu fördern ist vorheriges freiwilliges Verhalten seitens der Arbeitnehmer unabdingbar und es hat seitens des Arbeitgebers keine Gegenleistung zu erfolgen, da der Effekt der behavioralen Bindung – bei zum Beispiel Prämienzahlung – ausbleibt. Wichtig für Arbeitgeber wäre, eine kleine Bitte vorzuschalten, um dann den Effekt verstärkende und gruppendynamische Prozesse zu nutzen. (vgl. Wolf, 2018, S. 80f)

Beispiel: Die OBI-Baummarktkette wandte 2009 die Foot-in-the-door-Technik an. Die vorgeschaltete Bitte der Marktleiter war, dass die Mitarbeiter während ihrer Pausen die Firmenkleidung nicht gegen Privatkleidung tauschen. Anfangs wurde gemurrt, letztlich machten aber alle mit. Nach einiger Zeit berichteten Mitarbeiter stolz von ihren farbigen Auftritten. Dem folgte die größere Bitte der Marktleiter: Sie baten die Belegschaft, auf ihren Autos Aufkleber mit Firmennamen anzubringen. Nach einiger Zeit berichteten Mitarbeiter von Leuten, welche an ihren Autos gestanden und sich handwerkliche Tipps geholt hätten. Eine weitere Verstärkung der behavioralen Mitarbeiterbindung wurde dadurch erreicht, dass individuelle Sweatshirts und T-Shirts für die Mitarbeiter während einer Zeremonie persönlich vom Marktleiter (nach bestandener Probezeit des Arbeitnehmers) überreicht wurden. In diesem Fall konnte eine Halbierung der Fluktuation erreicht werden. (a.a.O., S.81f.)

Zusammenfassend kann der Arbeitgeber behaviorale Mitarbeiterbindung stärken, indem er bei den Arbeitnehmern mit der Methode der kleinen Bitte Verhalten erzeugt,

welches fortgesetzt werden soll. Allerdings muss dieses Verhalten freiwillig sein und ohne Gegenleistung erfolgen. (a.a.O., S. 84)

2.1.4 Mitarbeiterbindung auf der normativen Ebene

„[...] (Eine weitere) nicht-rationale Ebene der Mitarbeiterbindung beruht insbesondere auf den ethisch-moralischen Wertvorstellungen der [...] Menschen. Zentral ist bei der normativen Mitarbeiterbindung ein innerliches Gefühl von Verantwortlichkeit, welches in der Regel gegenüber anderen Personen, beispielsweise Kollegen oder Vorgesetzten [...] empfunden wird.“ (Wolf, 2018, S. 84)

Aus dem Gefühl der Verantwortlichkeit entsteht beim Arbeitnehmer eine Art Selbstverpflichtung welche mit der Auffassung einhergeht, das Unternehmen nicht verlassen zu können. Nach Wolf ist normative Mitarbeiterbindung an Bemerkungen wie „Ich kann die Kollegen doch nicht im Stich lassen“ zu erkennen. (a.a.O., S.84) Ist das normative Element bei Arbeitnehmern hoch ausgeprägt, ist die Mitarbeiterbindung meist stabil. Allerdings halten Arbeitnehmer mit stark ausgeprägter normativer Mitarbeiterbindung Kritik oft zurück und opfern sich mehr für den Arbeitgeber auf, als zum Beispiel rational gebundene Mitarbeiter. (a.a.O., S. 84f)

2.1.4.1 Förderung normativer Mitarbeiterbindung

Nach Wolf ist eine wirkungsstarke Maßnahme - zur Förderung der normativen Mitarbeiterbindung - die Verdeutlichung der Erwartungshaltung des Arbeitgebers. Eine Maßnahme ist, dass der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter gegenüber deutlich formuliert, dass er hohen Wert auf den Erhalt des Mitarbeiters legt. Eine kontinuierliche Auffrischung ist zu empfehlen – möglichst jährlich, zum Beispiel bei Karrieregesprächen. Allein die Aussage: „Der Mensch steht bei uns im Mittelpunkt“ genügt nicht, denn zur Steigerung normativer Mitarbeiterbindung bedarf es der Wahrnehmung, dass sie auf empfundener Gegenseitigkeit beruht. Arbeitgeber sollten den Wert Mitarbeiterbindung zum wichtigen Bestandteil ihrer Arbeitskultur machen, um weitere Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterbindung installieren zu können. Besonders Führungskräfte sind an der Stelle gefragt. (vgl. Wolf, 2018, S.85f)

2.1.4.2 Handlungsansätze für Führungskräfte

Im Sinne geschickter Gesprächsführung in Besprechungen können Führungskräfte die Personale motivieren, sich gegenseitig deutlich zu machen, wie wichtig sie für das Team sind. Dies sollte so konkret wie möglich sein: Warum ist eine Person so wichtig?

Welche Charaktereigenschaften oder Verhaltensweisen verdeutlichen dies? Für die meisten ist dies vorerst ungewohnt, da sie diese Art Feedback vielleicht zum ersten Mal hören, die Wirkung auf die normative Mitarbeiterbindung ist allerdings immens da es den Betroffenen schwer fallen wird, beim nächsten Anruf des Vorgesetzten ein Wechselinteresse anzusprechen – selbst wenn die Person es vor hatte. (vgl. Wolf, S.86f)

2.1.5 Zusammenfassung

Wie oben schon angeführt, ist Mitarbeiterbindung als multidimensionales Konstrukt zu verstehen. Ist sich der Arbeitgeber dessen bewusst, kann er durch Bindungsmaßnahmen Fluktuation von Mitarbeitern vermeiden oder deren Bleibebereitschaft erhöhen. Rationale Mitarbeiterbindungsmaßnahmen zielen auf die Wechsel- und Bleibebilanz des Mitarbeiters ab, wie in Punkt 2.1.1 schon beschrieben. Hier besteht allerdings die Gefahr, dass der Mitarbeiter sich nur noch mäßig engagiert obwohl er verbleibt, denn rational gebundene Mitarbeiter sind sozusagen „stets auf dem Sprung“. (vgl. Wolf, 2018, S. 103)

Emotional ausgerichtete Mitarbeiterbindungsmaßnahmen sind zur Begrenzung von Fluktuation die wirkungsstärksten und noch verstärkend kommen behaviorale Aspekte hinzu. Außerdem hat die emotionale Mitarbeiterbindung die höchsten Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern, gefolgt von der behavioralen Bindung, wohingegen die rationale und normative Mitarbeiterbindungsebene nur geringe Auswirkungen auf Leistungsbereitschaft haben. Für den optimalsten Einsatz von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen – auf individueller Ebene – bietet die Bindungsebenen-Analyse nach Wolf wertvolle Unterstützung. (a.a.O.)

Zu beachten bleibt, dass jeder Mitarbeiter individuell ist und daher in jedem der Bereiche der Mitarbeiterbindung hohe, geringe oder sogar negative Werte erreichen kann. Die Relevanz der vier Dimensionen für die Bindung des Mitarbeiters hängt von dessen Persönlichkeitseigenschaften ab. Üblicherweise sind bei jedem Menschen – also auch bei Mitarbeitern – alle vier Dimensionen vorhanden. Der Einfluss auf die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten ist aber unterschiedlich, da die vier Dimensionen sich teilweise gegenseitig verstärken. Beispiel: Mitarbeiter, die durch Unternehmungsleistungen Dankbarkeit und hohe normative Bindung verspüren, sind meist auch emotional an den Arbeitgeber gebunden. (vgl. Wolf, 2018, S. 99f)

2.1.6 Bindungsebenen-Analyse

Für den Einsatz in Führungskräfte trainings wurde die oben genannte Bindungsebenen-Analyse entwickelt. Sie dient als vereinfachendes Visualisierungs- und Entscheidungstool, welches Führungskräfte unterstützt, nur auf wirksamen Ebenen der Mitarbeiterbindung anzusetzen. (vgl. Wolf, 2018, S. 100)

Nach Wolf ist Ausgangspunkt für die Analyse die individuelle Bindungsbereitschaft des Mitarbeiters. Konkret beobachtbare Verhaltensweisen lassen auf bestimmte Bindungsdimensionen schließen. Als weitere Grundlage können Selbst- und Fremdeinschätzung der Mitarbeiter verwendet werden. (a.a.O.)

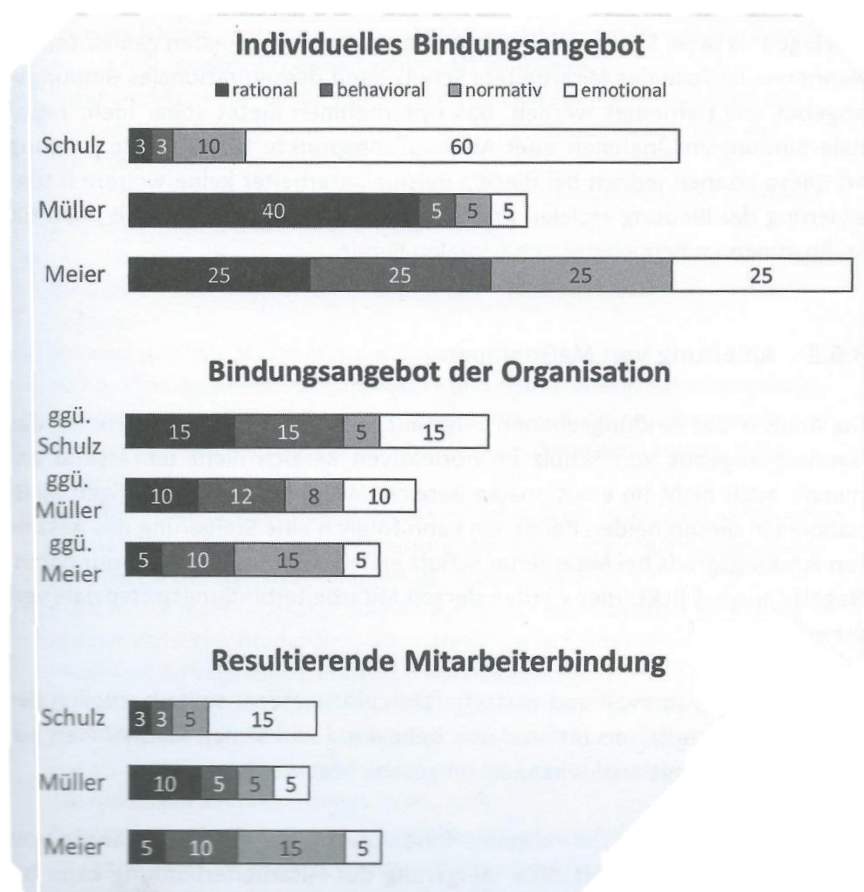


Abb.3: Analyse der Bindungsebenen: Visualisierung von Bindungspotentialen und Bindungsergebnis. (vgl. Wolf, S. 101)

In der Grafik geben sowohl die Balken als auch die Anteile der vier Ebenen das jeweilige Maximum der Bindungsintensität wieder. Die Mitarbeiter Müller, Meier, Schulz unterscheiden sich in Höhe und Verteilung der Bindungsbereitschaft. Müller neigt zu rationaler Bindung, Meier präsentiert sich ausgeglichen und Schulz zeigt emotionale

Bindung. In diesem Beispiel werden seitens des Arbeitgebers alle vier Bereiche in unterschiedlicher Ausprägung bedient, was gegenüber einzelnen Mitarbeitern durchaus üblich ist. Unterschiede könnten sich daraus ergeben, dass zum Beispiel bei Meier keine Zielvereinbarungsgespräche geführt werden (emotionale Ebene) und sich Schulz überdurchschnittlich finanziell zugewendet wird (rationale Ebene). Der Arbeitgeber bietet Schulz insgesamt mehr rationale Bindungsmaßnahmen an, als dieser zur Befriedigung seines Bindungsangebotes benötigt, wodurch keine weitere Intensivierung der Bindung erfolgt und die zusätzlichen rationalen Bindungsangebote des Arbeitgebers sozusagen wirkungslos verpuffen. Hier wäre eine Umschichtung von rationalen Maßnahmen auf normativ und emotional wirksame Maßnahmen intendiert. Bei Mitarbeiter Müller wird seitens des Arbeitgebers nur ungenügend auf dessen rationale Bindungsbedürfnisse reagiert. Um die Mitarbeiterbindung Müller's zu steigern, müsste daher dessen rationale Bleibebilanz aufgebessert werden. Aus der Grafik lässt sich entnehmen, dass bei Mitarbeiter Meier das Bindungsangebot auf allen vier Ebenen teilweise unbeantwortet durch den Arbeitgeber bleibt, wodurch sich für den Arbeitgeber vielseitige Möglichkeiten zur Steigerung der Bindungsintensität von Meier ergeben. (a.a.O.)

2.2 Vier Bindungsbezüge



Abb. 4: Bezugsrichtungen der Mitarbeiterbindung (vgl. Wolf, 2018, S.105)

In der Praxis existieren hauptsächlich die oben in der Abbildung dargestellten Bindungsrichtungen (verbunden sein „mit“). Sie unterscheiden sich bezüglich ihrer Auswirkungen und Einflussmöglichkeiten.

2.2.1 Aufgabenbezogene Mitarbeiterbindung

Mitarbeiter mit aufgabenbezogener Bindung sind nicht an den Beruf selbst, sondern an die damit einhergehenden Aufgaben verbunden. Daher spielt es für sie nur eine untergeordnete Rolle für welches Unternehmen sie tätig sind. Wenn sich die Aufgaben des Berufes verändern, kehren aufgabenbezogen gebundene Mitarbeiter dem Beruf schnell den Rücken zu und versuchen andernorts sich den gewohnten Aufgaben zu widmen. Zu beobachten ist dies zum Beispiel bei Krankenpflegepersonal, wenn die persönliche, seelsorgerische Betreuung der Patienten gegenüber der medizinischen in den Hintergrund rückt. Die Fluktuationsabsichten ausschließlich hoch aufgabenbezogen gebundener Mitarbeiter sind daher unwesentlich geringer als die von niedrig aufgabenbezogen gebundener Mitarbeiter. (vgl. Wolf, 2018, S. 108f.)

2.2.2 Unternehmensbezogene Mitarbeiterbindung

Menschen mit hoch unternehmensbezogener Bindung tragen sehr zur Verbesserung des Zusammenhalts der Mitarbeiter bei und vertrauen auf Entscheidungen durch den Arbeitgeber. Sie zeichnen sich durch Flexibilität, Leistungsbereitschaft und Reaktionsgeschwindigkeit auf Veränderungen des Arbeitgebers aus. Die unternehmensbezogene Mitarbeiterbindung ist heutzutage jedoch äußerst selten, da diese als Identifikation zu bezeichnende Facette meist durch lebenslanges Beschäftigungsverhältnis – manchmal sogar über Generationen hinweg - wächst. In der heutigen Zeit kommt es kaum noch zu solch einer intensiven Verbundenheit mit dem Unternehmen, da weder die Wahl des Berufes noch die des Arbeitgebers als Entscheidung von lebenslanger Dauer gefällt wird. (vgl. Wolf, 2018, S. 108 f.)

2.2.3 Team- und Kollegenbezogene Mitarbeiterbindung

Wolf beschreibt, dass sehr häufig in Forschungs- und Entwicklungsteams – zwischen drei und acht Mitgliedern – eine hohe Teambindung zu beobachten ist. Dies sind Mitglieder von eingespielten Teams, welche sich einer Aufgabenstellung über längere Zeit hinweg widmen. Diese teamgebundenen Mitarbeiter wechseln auch häufig als Team den Arbeitgeber, was es dem Arbeitgeber schwer macht, wertvolle Kompetenzen oder Ergebnisse zu erhalten. (vgl. Wolf, 2018, S. 110)

2.2.4 Vorgesetztenbezogene Bindung

Häufig zu beobachten ist laut Wolf eine von Arbeitnehmern auf den direkten Vorgesetzten gerichtete Bindung. Der Vorgesetzte nimmt hierbei als Repräsentant des Unternehmens eine wichtige Rolle ein, denn „Ein erfolgreiches Unternehmen zieht gute Mitarbeiter an. Doch mit schlechten Vorgesetzten verliert es sie wieder!“ (Wolf, 2018, S. 109) Das Führungsverhalten des Vorgesetzten – zum Beispiel Fähigkeit zu motivieren und zu begeistern - ist sehr entscheidend für die Intensität der Vorgesetztenbindung und verstärkt zusätzlich die Bindung an das Unternehmen, wie kaum ein anderer Faktor. (a.a.O.)

2.3 Identifikation in Organisationen

Neben dem Commitmentansatz existiert ein weiterer konzeptueller Zugang, um Bindung von Mitarbeitern in Organisationen zu erklären. Das Konzept der organisationalen Identität. „Während das Commitmentkonzept (...) Mitarbeiterbindung eher als individuelle Einstellung gegenüber dem „Objekt“ Organisation konzeptualisiert (individuelle Perspektive) argumentiert der Identitätsansatz eher aus einer Gruppenperspektive.“ (Felfe, 2008, S. 53) Die Organisation wird als interagierende, kooperierende oder konkurrierende Gruppe betrachtet und die Zugehörigkeit zu Gruppen kann die Entwicklung sozialer und besonders organisationaler Identität erklären. Wenn Einstellungen zur Organisation für die eigene Identität wichtig werden, kann von organisationaler Identität gesprochen werden, was letztlich Auswirkungen auf das Verhalten in der Organisation hat und für die eigene Identität von großer Bedeutung ist. Die Mitgliedschaft ist somit für den Mitarbeiter maßgeblich, da sie den Selbstwert und das Selbstkonzept beeinflusst. Zentral ist hierbei, dass die Identität eines Menschen nicht nur auf seinen individuellen Besonderheiten beruht, sondern dass es einen Teil der Identität gibt, der durch Mitgliedschaft in sozialen Gruppen definiert ist. Wenn sich eine Person beispielsweise als Mitarbeiter einer Organisation beschreibt, gibt sie Auskunft über ihre Einstellungen und Ansichten zu dieser Gruppe. Je nachdem, wie sie die Mitgliedschaft und die Mitglieder der Gruppe einschätzt, kann das für den Selbstwert dienlich oder gefährlich sein. Organisationale Identifikation ist eine besondere Form der sozialen Identifikation welche zum besseren Verständnis und zur Erklärung von Gruppenkohäsionen und Devianz, Gruppenentscheidungen und Macht, Führung und Fusionsprozessen beitragen. (a.a.O.)

Ähnlich wie bei Commitment wird Identifikation auf verschiedene Ziele im Arbeitskontext ausgerichtet. Basis für die organisationale Identifikation bildet die

soziale Identitätstheorie. Diese wurde wesentlich durch Tajfel und Turner geprägt und besteht aus zwei sich ergänzenden Theorien:

- Soziale Identitätstheorie (SIT) und
- Selbst-Kategorisierungs-Theorie (SCT).

Diskriminierung und Vorurteile und deren Bedeutung für Intergruppenprozesse waren Ausgangspunkt für die Entwicklung dieser Theorien. Diskriminierung von Personen (oder Gruppen) meint die Verweigerung von Chancengerechtigkeit oder eine unerwünschte Behandlung aufgrund der Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen oder Kategorien – unabhängig von Verhalten oder Fähigkeiten der Person. In Organisationen kann Diskriminierung in Form von Ausgrenzung, Abwertung, Einkommensbenachteiligung oder in Verweigerung von Ressourcen (Geld, Ausstattung, Information) auftreten. Welche Personen oder Gruppen diskriminiert werden, hängt von den jeweiligen Kategorisierungsprozessen ab. Wo unterscheidet sich die Gruppe und wo wird demzufolge die Grenze gezogen? Dies können Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft aber auch Zugehörigkeit zu anderen Abteilungen innerhalb der Organisation sein. (a.a.O.)

Tajfel und Kollegen konnten in Experimenten zeigen, dass die Kategorisierung zu einer Gruppe ausreicht, um Diskriminierung zwischen Gruppen auszulösen. In Gruppen handeln Personen nicht als Individuum, sondern als Mitglied dieser Gruppe. Zu unterscheiden ist daher interpersonales Verhalten und Intergruppenverhalten. (vgl. Felfe, 2008, S. 56f)

Auch im organisationalem Kontext finden Kategorisierungsprozesse statt (Schicht, Abteilung, Standort, Hierarchie). Unterschiede zwischen den Kategorien werden zum Beispiel durch Rituale, Kleidung, Zugangsberechtigungen oder Privilegien erkennbar. Warum Personen auch bei geringen Unterschieden zu Kategorisierung neigen wird vor dem Hintergrund der sozialen Identitätstheorie deutlich. Die Steigerung des Selbstwertes (self-enhancement) stellt ein Grundbedürfnis des Menschen dar. Sie ist ein bedeutender Teil des Selbstkonzeptes und daher maßgeblich für den Selbstwert. Daher ist es Menschen – zur Entwicklung einer positiven sozialen Identität – ein Bedürfnis, Mitglied in angesehenen oder privilegierten Gruppen zu sein, obgleich es kaum objektive Kriterien für die Bewertung von Gruppen gibt. Diese Bewertung braucht Vergleiche mit relevanten Fremdgruppen, woraus sich ein Streben nach positiver Distinktheit ergibt (je stärker sich die eigene Gruppe positiv von der Vergleichsgruppe abhebt umso positiver wird soziale Identität erlebt). Der Mensch benötigt also die

„Kategorisierung (SCT) in In- und Outgroup als Grundlage für einen sozialen Vergleich, durch den (...) [er seinen] Selbstwert erhöhen (...) [kann] (SIT).“ (Felfe, 2008, S. 58)

Welche Kategorien bedeutsam werden, hängt von der Situation ab. Beim Kennenlernen einer Person ist der interpersonelle Vergleich relevant und die personale Identität ist maßgeblich. Wird aber die eigene Gruppe mit einer anderen verglichen (zum Beispiel Verhandlungsgruppe), wird die soziale Identität (auf Eigengruppe bezogen) salient. Hier eröffnen sich für Organisationen Möglichkeiten, Selbstkategorisierungsprozesse zu beeinflussen, wobei Unterschiede zwischen den Gruppen größer sein müssen als innerhalb der Gruppe. Um die Selbstkategorisierung von Mitarbeitern zu fördern, kann eine Organisation häufig und intensiv ihre Corporate Identity kommunizieren und dafür sorgen, dass die Organisation von den Mitarbeitern als Einheit wahrgenommen wird. Wichtig ist Ähnlichkeit herzustellen und Unterschiede zu minimieren. Organisationen sollten zu Identitätsstiftung auch gemeinsame Ziele und bisherige Erfolge hervorheben. „Die emotionale und bewertende Komponente ist eng mit der positiven oder negativen Distinktheit verbunden, und wir können davon ausgehen, dass die verhaltensbezogene Komponente hierdurch unmittelbar beeinflusst wird. Mitarbeiter, die ihre Zugehörigkeit emotional positiv erleben und bewerten, werden mit großer Wahrscheinlichkeit eher bereit sein, sich für das Unternehmen zu engagieren und sich loyal zu (...) verhalten.“ (Felfe, 2008, S. 65)

2.4 Commitment und Identifikation

Die Konzepte Commitment und Identifikation ähneln sich zum Teil sehr. Nach Felfe ist die konzeptuelle Unterscheidbarkeit aufgrund erheblicher Überschneidungen nicht abschließend geklärt, dennoch stellt er einige zentrale Gemeinsamkeiten und Unterschiede dar.

Gemeinsamkeiten/ Überschneidungen	Unterschiede/ Trennendes
-Identifikation ist unter anderem nach Mowday et al. von 1979 explizit als definitorischer Bestandteil von Commitment benannt. -Wenn Identifikation als Bestandteil von	-Beide Konzepte gehen aus unterschiedlichen Strängen der Theorieentwicklung hervor: Erkenntnisinteresse Commitment: Klärung von Fluktuationsneigung/ Kündigungsbereitschaft - Erkenntnisinteresse soziale Identifikation:

Commitment konzipiert wird, wird sie vor allem dem affektiven/ emotionalen Teil zugeordnet. -Nach Ellemers et al. 2004 wird Commitment als Teil der Identifikation/ Identifikation als Erweiterung des Commitmentkonzeptes betrachtet (affektives Commitment ist definitorischer Bestandteil organisationaler Identifikation) -Gegenseitige definitorische Überschneidungen beschreiben im organisationalen Kontext ähnliche Phänomene und Prozesse (besonders bei affektiven Komponenten)	Inwieweit definiert sich jemand als Mitglied einer Gruppe und identifiziert sich mit dieser (Wie wirkt sich Selbstkategorisierung bzw. Identifikation auf Erleben und Verhalten aus)? -Das Commitmentkonzept kommt ohne die sozialpsychologische Perspektive der Gruppe aus (Organisation wird als Einheit betrachtet und es wird ausschließlich aus individueller Perspektive reflektiert) -Identifikation stellt die Frage nach dem Einfluss der Gruppe mit nachfolgendem Blick auf die Bedeutung der organisationalen Identifikation für Leistung, Engagement und Fluktuation
---	---

Abb. 5: eigene Darstellung (vgl. Felfe, 2008, S. 68ff)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass „beide Konzepte als relativ zeitstabil anzusehen sind und Kontexteinflüssen unterliegen, indem die gerade saliente Kategorie das Ziel der Bindung und damit das Verhalten bestimmt.“ (Felfe, 2008, S. 71) Jedoch der Focus ist unterschiedlich. Bei Commitment (eigenschaftsnahes Konzept) steht die Stabilität im Vordergrund wohingegen bei der Identifikation die Dynamik abhängig von der jeweiligen Salienz hervorgehoben wird. Nach Felfe haben beide Konzepte gemeinsam, dass sie mehrere Komponenten unterscheiden und zugleich die affektive Komponente aufweisen (die Komponenten unterscheiden sich aber jeweils in der Beziehung zueinander). Um sich vertiefend mit Commitment und Identifikation auseinanderzusetzen empfiehlt es sich, unter anderem die im Quellenverzeichnis angegebene Literatur zu verwenden.

2.5 Motiv und Motivation

„Motive bilden als individuell unterschiedlich ausgeprägte, relativ stabile Persönlichkeitsmerkmale die Basis für jedes Verhalten – und damit auch für Mitarbeiterbindung.“ (Wolf, 2018, S. 119)

Motive leiten Personen meist unbewusst bei der Ausführung bestimmter Handlungen. Daher ist es für Führungskräfte durchaus interessant zu erfahren, nicht ob eine Person motiviert ist, sondern was sie zu ihren Handlungen veranlasst. Das Verhalten von Mitarbeitern erfolgt durch eine personeninterne, emotional und kognitiv begleitete Prozesskette. Wolf beschreibt dies wie folgt: Durch eine (interne oder externe) *Anregung* erwächst aus der internen *Motiv*-Konstellation heraus ein Bedürfnis und *Gefühle* zeigen an, ob das Bedürfnis erfüllt ist. Bei nicht ausreichender Erfüllung kommt *Emotion* ins Spiel: Die Bedürfnisse drängen nach *Befriedigung*, was *Motivation* erzeugt und zu entsprechendem *Verhalten* führt. (vgl. Wolf, 2018, S. 121)

Jedes Motiv lässt sich in zwei Motivziele unterscheiden:

- meidende Komponente (Reduzieren eines unangenehmen Zustandes)
- aufsuchende Komponente (Schaffen eines angenehmen Zustandes).

Beide Seiten tragen stets zur Entscheidungsfindung oder Verhaltensmotivation von Personen bei. Jedem Verhalten geht eine Entscheidung voraus – dies trifft auch auf Verbleibs- oder Kündigungsentscheidungen zu. (a.a.O.) Um sich vertiefender mit Motiv und Motivation auseinanderzusetzen, empfiehlt es sich unter anderem die angegebene Literatur zu verwenden.

Möchte eine Organisation bei allen Mitarbeitern für eine höhere emotionale Mitarbeiterbindung sorgen, sollte folgendes nach Wolf beachtet werden:

- Erfolgsorientierten Mitarbeitern sind Chancen zu bieten, um ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen zu können.
- Bei misserfolgsängstlichen Mitarbeitern sind performanceverbundene Risiken zu begrenzen (Limitation negativer Konsequenzen bei nicht erreichten Zielen).
- Anschlusssuchenden Mitarbeitern sollte die Möglichkeit für soziale Kontakte eröffnet werden (Teamwork).
- Zurückweisungsängstlichen Mitarbeitern sind Aufgaben zu bieten, welche allein bearbeitbar sind beziehungsweise ein Arbeitsumfeld gewährt werden, welches Rückzugsmöglichkeiten bereithält.
- Machtstrebenden Mitarbeitern sollten in der Organisation Karrierepfade oder Verantwortungszuwächse eröffnet werden.

- Kontrollverlustängstlichen Mitarbeitern sollten Instrumente zur Steuerung und Kontrolle angeboten werden. (a.a.O.)

Sicherlich ist diese Liste nicht als abschließend zu betrachten, bietet aber Vorgesetzten einige Möglichkeiten, auf Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter einzugehen und diese zu befriedigen, was Basis für eine stärkere emotionale Mitarbeiterbindung ist.

3 Zwischenfazit

Im vorangegangenen Kapitel lag der Schwerpunkt auf den Formen der Mitarbeiterbindung und der Identifikation. Sicherlich existieren genügend Ansätze zur Verbesserung dieser. Inwieweit das in der Praxis allerdings angewendet und Auswirkungen erkannt werden ist schwer zu erfassen. Mitarbeiter sind nicht genau einem Bindungstyp zuzuordnen, da sich die Dimensionen überschneiden und gegenseitig beeinflussen. Auch die Identifikation eines Mitarbeiters mit der Organisation ist von vielen Faktoren abhängig. Daher ist durch die Vorgesetzten immer individuell auf jeden einzelnen Mitarbeiter einzugehen, was in großen Organisationen sicherlich nur begrenzt möglich ist. Um Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden benötigt es Flexibilität. Der Arbeitgeber muss im Spannungsfeld Mitarbeiterbindung und aktuelle Herausforderungen und Rahmenbedingungen agieren.

Im Raum Mittelsachsen lässt sich beobachten, dass im ASD und in der stationären Jugendhilfe – aus welchen Gründen explizit ist schwer festzustellen – derzeit eine erhöhte Fluktuation zu verzeichnen ist und es sich auch aufgrund des Fachkräftemangels als schwierig erweist, neues Personal zu rekrutieren. Daher scheint es umso wichtiger, den bestehenden Personalstamm an die Organisation zu binden.

Der empirische Abschnitt dieser Arbeit wird mithilfe eines Fragebogens untersuchen, wie es um die Mitarbeiterbindung in einer Einrichtung der stationären Jugendhilfe im Raum Mittelsachsen bestellt ist.

B) Empirischer Abschnitt

4 Forschungsdesign und -methode

In diesem Kapitel wird der empirische Teil dieser Arbeit vorgestellt, sowie Fragestellungen und Hypothesen, welche sich aus der Literaturrecherche ergeben haben, bearbeitet.

4.1 Forschungsdesign

Mithilfe eines deskriptiven (beschreibenden) Zugangs soll untersucht werden, ob sich die Theorien aus der Literatur auf das Feld der Sozialen übertragen lassen. Für die Erhebung der Daten wurden Mitarbeiter einer Einrichtung der stationären Jugendhilfe im Raum Mittelsachsen bewusst ausgewählt. Die Ergebnisse werden daher eine geringe Validität (Gültigkeit) aufweisen und nicht generalisierbar sein. Die Befragten bilden nicht die Gesamtheit aller Sozialpädagogen beziehungsweise Fachkräfte in der Sozialen Arbeit ab. Die Untersuchung wurde in Form eines Fragebogens durchgeführt.

4.2 Der Fragebogen

Als Messinstrument für diese Arbeit wurde ein Fragebogen eingesetzt. Der Fragebogen dieser Arbeit wurde in großen Teilen für eine ähnliche Fragestellung verwendet und kam mit Einverständnis des Herrn Jens Lehmann (2018) bei dieser Arbeit etwas abgeändert zum Einsatz.

Unter einer schriftlichen Befragung wird der Versand und Rücklauf eines Fragebogens verstanden. In kurzer Zeit kann kostengünstig eine größere Zahl von Befragten erreicht werden. Der Interviewer fällt als mögliche Fehlerquelle aber auch als Kontrollinstanz weg. Daher birgt der Fragebogen auch Nachteile. Die Befragungssituation ist nicht kontrollierbar, daher muss jede Frage zweifelsfrei verständlich sein. Des Weiteren besteht das Risiko, dass einzelne Fragen unvollständig oder gar nicht beantwortet werden. Die Repräsentativität der Ergebnisse wird unter anderem dadurch in Frage gestellt, dass die Zahl der Ausfälle meist erheblich ist. Eine Einführung muss die zu Befragenden darüber informieren, wer die Befragung durchführt und warum. Außerdem darf der Hinweis der anonymen Verwertung nicht fehlen. (vgl. Atteslander, 2008, S. 147)

4.3 Hypothesenbildung und Operationalisierung

„Eine Hypothese ist eine spezifische, überprüfbare Annahme über die empirische Realität, die sich aus einer allgemeinen Aussage ergibt.“ (Micheel, 2010, S. 30)
Hypothesen stellen einen Zusammenhang zwischen Faktoren her und werden in der Regel mithilfe „Je-desto“ formuliert.

Im Forschungsprojekt („Welche Faktoren begünstigen den Verbleib von Fachkräften im stationären Kontext?“) des 3. bis 5. Semesters des Masterstudiengangs Soziale Arbeit in einer Einrichtung für psychisch chronisch kranke und seelisch behinderte Menschen war ein wesentliches Ergebnis: Immaterielle Faktoren sind für Arbeitnehmer wichtiger als materielle Faktoren. In der (mittels Fragebogen und Zukunftswerkstatt nach Robert Jungk) untersuchten Einrichtung war trotz schlechter Bezahlung die Verbundenheit mit der Organisation relativ hoch (von „in Ordnung“ bis „sehr gut“) was aus Abbildung sechs zu entnehmen ist.

Bezahlung/ Entlohnung						Ihre Verbundenheit/ Identifikation mit dem Unternehmen					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente			Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ziemlich schlecht	11	68,8	68,8	68,8	Gültig	in Ordnung	5	31,3	31,3	31,3
	in Ordnung	5	31,3	31,3	100,0		ziemlich gut	8	50,0	50,0	81,3
							sehr gut	3	18,8	18,8	100,0
Gesamt		16	100,0	100,0			Gesamt	16	100,0	100,0	

Abb. 6: eigene Darstellung

Dieses Ergebnis aus der angeführten Untersuchung in Zusammenschau mit den theoretischen Grundlagen zu Commitment führten zur ersten in dieser Arbeit zu untersuchende Hypothese:

- I. Je höher die immaterielle Verbundenheit zum Unternehmen ist, desto weniger spielen materielle Anerkennungsformen eine Rolle.

Fragen 10, elf und zwölf des Fragebogens sollen zur Überprüfung dieser Hypothese herangezogen werden, den diese zeigen, was den Arbeitnehmern wichtig für Bindung an den Arbeitgeber ist.

Wie in Kapitel 2.1.2 schon angeführt ist, ist die emotionale Bindung die stärkste Form der Mitarbeiterbindung und es besteht eine hohe Übereinstimmung in Bezug auf Werte und Ziele, was ursächlich für eine hohe Einsatzbereitschaft des Arbeitnehmers ist. Im Gegensatz zur rationalen Bindung entsteht zudem das Bedürfnis, die Bindung so lange wie möglich zu erhalten. Aus dieser Theorie abgeleitet ergibt sich die zweite zu überprüfende Hypothese:

- II. Je höher die emotionale Bindung an den Arbeitgeber ist, desto leistungsbereiter und engagierter sind Mitarbeiter.

Frage neun des Fragebogens stellt die jetzige Verbundenheit der Arbeitnehmer mit dem Arbeitgeber dar, woraus die Leistungsbereitschaft abgeleitet werden kann.

Eng an die zweite Hypothese angelehnt ist die dritte Hypothese, welche den Zusammenhang emotionalen Commitments mit Fluktuationsabsichten der Mitarbeiter darstellen soll:

- III. Je höher der Mitarbeiter emotional an die Organisation gebunden ist, umso geringer sind dessen Fluktuationsabsichten.

Die Frage acht des Fragebogens in Verbindung mit Frage neun sollen zu Überprüfung herangezogen werden. Identifikation mit Werten und Zielen deutet auf emotionales Commitment hin, was mit Verbleibs-Absichten in Zusammenhang gebracht werden soll.

4.4 Fragebogenkonstruktion

Der in dieser Arbeit verwendete Fragebogen lag schon vor und wurde nur geringfügig abgeändert.

4.4.1 Gütekriterien

Zu den Gütekriterien einer empirischen Messung zählen: Validität, Reliabilität, Objektivität. Bei der Validität stellt sich die Frage: Misst der Forschende das, was gemessen werden soll, meint, beschreiben die Indikatoren tatsächlich die Fragen, die erforscht werden sollen. Hierfür wurde der Fragebogen einem Pretest unterzogen. Reliabilität (Zuverlässigkeit) meint, dass bei wiederholter Messung unter den gleichen Rahmenbedingungen auch gleiche Ergebnisse erzielt werden müssen. Dies ließ sich an dieser Stelle nicht umsetzen, wodurch die Reliabilität durchaus in Frage gestellt werden könnte. (vgl. Micheel, 2010, S. 45 f) Die Objektivität ist gegeben, wenn die

Befragten den Fragebogen unabhängig vom Forschenden beantworten. In diesem Fall trifft das weitestgehend zu, da nur zu den Teamleitern ausschließlich telefonischer Kontakt bestand und der Forschende sich nicht persönlich in den Teams vorgestellt hat. Eine Repräsentativität ist in dieser Befragung nicht gegeben, da die zu Untersuchenden weder stichprobenartig (zufällig) ausgewählt waren, noch die Anzahl der Befragten ausreicht, um eine Allgemeingültigkeit zu unterstellen.

4.4.2 Fragenauswahl

Micheel unterscheidet bei standardisierten Befragungen in vier Strukturarten: offene Fragen, geschlossene Fragen, Hybridfragen (halboffene Fragen) und Filterfragen. Offene Fragen enthalten keine Antwortmöglichkeiten (Vermeidung von Verzerrung durch Vorgaben), kamen bei dem Fragebogen dieser Arbeit aber nicht zum Einsatz. Geschlossene Fragen geben eine Auswahl an Antwortmöglichkeiten vor, die dabei zur Präzisierung der Frage dienen. Vorteil ist die schnelle Beantwortbarkeit durch den Befragten und die einfache Auswertung durch den Forschenden. Ein Beispiel hierfür ist die Frage fünf im Fragebogen. Hybridfragen sind eine Kombination aus geschlossener und offener Frage mit der Möglichkeit, Antwortvorgaben zu ergänzen. Ein Beispiel ist Frage neun des Fragebogens. Filterfragen werden eingesetzt, wenn bestimmte Fragen nicht für alle Befragten von Relevanz sind. Filterfragen dienen zur Weiterleitung an relevante Fragenkomplexe (Beispiel: wenn eine Frage mit „ja“ beantwortet wird: → weiter mit Frage 12). Filterfragen kamen in diesem Fragebogen nicht zum Einsatz. (vgl. Micheel, 2010, S. 79 ff)

4.4.3 Einleitung, Instruktion, Anrede

Die Einleitung des Fragebogens sollte kurz sein und die wesentlichen Inhalte aufgeführt werden. In dem – mit Einverständnis des Herrn Lehmann - verwendeten Fragebogen wurden die Inhalte an die Untersuchung des Forschenden angepasst. Die Anrede wurde von „Du“ in „Sie“ geändert, da kein persönlicher Kontakt zwischen dem Forschenden und den Befragten bestand.

4.4.4 Formulierung der Items

Forschungsfragen (Items) ergeben sich aus dem Interesse der Forschung. Sie sollten begrenzt und eindeutig sein. In dem von Herrn Lehmann zur Verfügung gestelltem Fragebogen waren sowohl die Fragen als auch die Antwortmöglichkeiten klar formuliert und widerspruchsfrei sowie leicht verständlich. Sie waren passend zum

Forschungsanliegen dieser Arbeit und fanden daher Verwendung. In Frage neun des Fragebogens wurden Antwortformate ergänzt um rationales Commitment und aufgabenbezogene Mitarbeiterbindung (in meinem Kollegium oft zu beobachten) zu erfassen. Und in Frage zehn wurde abgefragt wie wichtig Erfolgserlebnisse und Autonomie für die Befragten sind. Die Frage nach dem „ausleben (des) Helfersyndrom(s)“ wurde durch den Forschenden ergänzt, da das (leider) ein in der Praxis häufig zu beobachtendes Phänomen darstellt und dem emotionalen Commitment (seitens der Arbeitnehmer) zugeordnet werden kann.

4.5 Pretest

Ein Pretest ist durchzuführen, da es häufig zu Fehlern kommen kann. Zum Beispiel sind Fragen unzureichend oder differenzieren nicht ausreichend genug. Zudem kann der Fragebogen zu lang sein. Zu testen gilt:

- Variation der Antworten,
- Verständlichkeit der Fragen,
- Interesse/ Aufmerksamkeit des Befragten gegenüber den Fragen,
- Kontinuität des Ablaufs („roter Faden“),
- Effekte der Frageanordnung,
- Kontexteffekte,
- Güte der Filterführung (falls eingesetzt) und
- Dauer der Befragung mit möglicher Belastung des Befragten. (vgl. Micheel, 2010, S. 90f)

Wie umfangreich der Pretest durchgeführt wird, hängt unter anderem davon ab, ob und in welchem Umfang schon getestete Fragen benutzt werden und welche Zielpersonen befragt werden sollen. (a.a.O.)

Der in dieser Arbeit zum Einsatz gekommene Fragebogen wurde in der Arbeit von Herrn Jens Lehmann schon verwendet. Trotzdem wurde ein erneuter Pretest mit Mitarbeitern der Einrichtung durchgeführt, in welcher der Forschende tätig ist. (Stationäre Jugendhilfe – ebenso wie die zu befragende Einrichtung). Der Fragebogen stellte sich als in sich stimmig heraus - auch die zu Frage neun und zehn ergänzten Antwortmöglichkeiten.

5 Empirische Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Untersuchungsdurchführung und die Ergebnisse der Befragung dargestellt und diskutiert.

5.1 Untersuchungsdurchführung

Es erfolgte eine Kontaktaufnahme mit einer Leitungsperson einer Einrichtung der stationären Jugendhilfe in Mittelsachsen. Das Thema wurde vom Forschenden vorgestellt und einer Zusammenarbeit wurde durch den Einrichtungsleiter zugestimmt. Insgesamt wurden 20 Fragebögen an Mitarbeiter der jeweiligen Wohngruppen geschickt. Um die Anonymität zu sichern, wurde zu jedem Fragebogen ein Umschlag gelegt. Um eine hohe Rücklaufquote zu erreichen wurden ergänzend frankierte Rückumschläge beigelegt, wodurch sich der Aufwand der Mitarbeiter in Grenzen hielt. 17 Fragebögen kamen zurück, was einer Rücklaufquote von 85% entspricht. Aufgrund der geringen Fallzahl sind die Ergebnisse nicht als repräsentativ zu verstehen, zumal die Teilnehmer auch nicht stichprobenartig also zufällig ausgewählt wurden.

5.2 Ergebnisdarstellung Fragebogen

Der Fragebogen besteht aus 15 Fragen. Die ersten beiden dienen zur Erfassung der Berufserfahrung, die Fragen drei bis sieben erfassen eine Aussage zum aktuellen Anstellungsverhältnis. Fragen acht und neun zielen auf die Mitarbeiterbindung ab. Die Fragen zehn sowie elf dienen der Erfassung der Wichtigkeit immaterieller und materieller Anreize für die Arbeitnehmer. Die zwölfte Frage zielte auf die Beantwortung der These ab: „Je höher die immaterielle Verbundenheit zum Unternehmen ist, desto weniger spielen materielle Anerkennungsformen eine Rolle.“ Den Abschluss bilden die soziodemographischen Fragen 13 bis 15. Im Folgenden werden die Ergebnisse jeder Frage dargestellt.

5.2.1 Berufserfahrung insgesamt

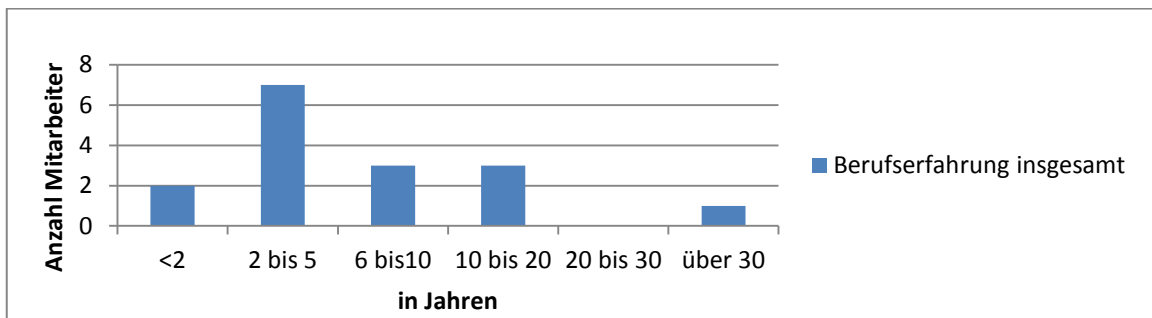


Abb. 7: eigene Darstellung

Zwei der befragten Mitarbeiter verfügen über weniger als zwei Jahre Berufserfahrung, sieben Mitarbeiter zwischen zwei und fünf Jahren, drei Mitarbeiter zwischen sechs und zehn Jahren und ebenso drei zwischen zehn und 20 Jahren. Ein Mitarbeiter gab an, mehr als 30 Jahre Berufserfahrung zu haben.

5.2.2 Zugehörigkeit zum (Haupt-)Arbeitgeber

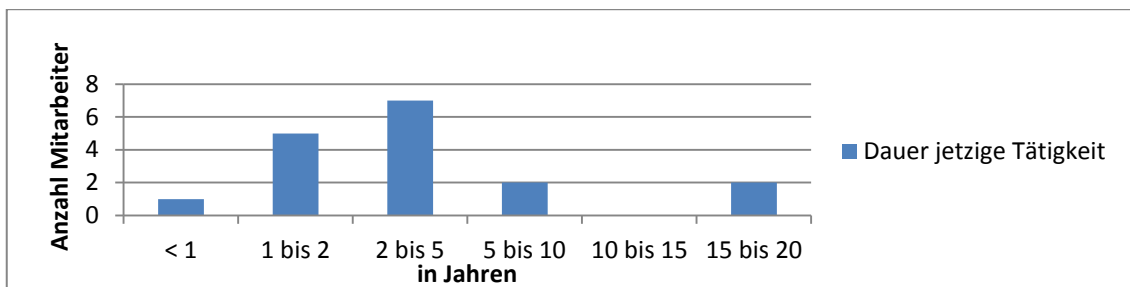
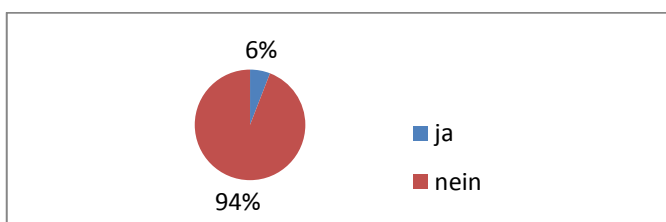


Abb. 8: eigene Darstellung

Die zweite Frage erfasste die Zugehörigkeit der Arbeitnehmer zum jetzigen Arbeitgeber. Dabei zeigte sich, dass ein Mitarbeiter kürzer als ein Jahr, fünf weitere Mitarbeiter unter zwei Jahre, sieben zwischen zwei und fünf Jahren und zwei Mitarbeiter zwischen fünf und zehn Jahren bei ihrem jetzigen Arbeitgeber in der stationären Jugendhilfe angestellt sind. Zwei Befragte gaben an länger als 15 Jahre bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber beschäftigt zu sein.

5.2.3 Zweitjob



Von den befragten 17 Mitarbeitern übt nur einer einen Zweitjob aus.

Abb. 9: eigene Darstellung

5.2.4 Trägerform

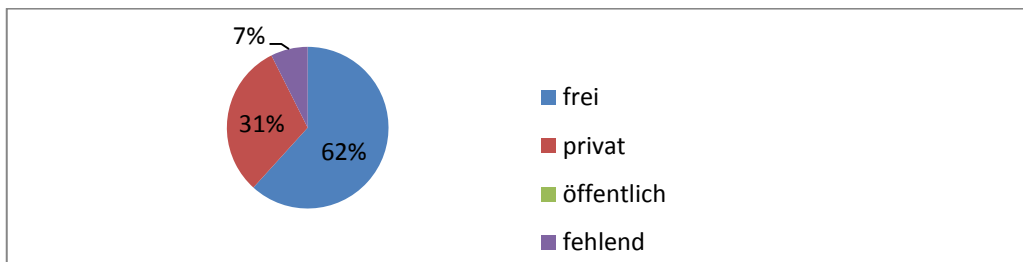


Abb. 10: eigene Darstellung

Die Frage nach der Trägerschaft des Arbeitgebers wurde unterschiedlich beantwortet. Das ist an dieser Stelle auffällig, da die Mitarbeiter *einer* Einrichtung befragt wurden und daher mit einer durchgängig gleichen Antwort zu rechnen war. Die Einrichtung ist in freier Trägerschaft, was zehn Mitarbeiter antworteten. Fünf Mitarbeiter bezeichneten ihren Träger als privat und zwei beantworteten die Frage nicht. Was ursächlich für dieses Phänomen ist, und warum einige Mitarbeiter nicht die Rechtsform ihres Arbeitgebers kennen, erschließt sich nicht.

5.2.5 Anstellung befristet/ unbefristet

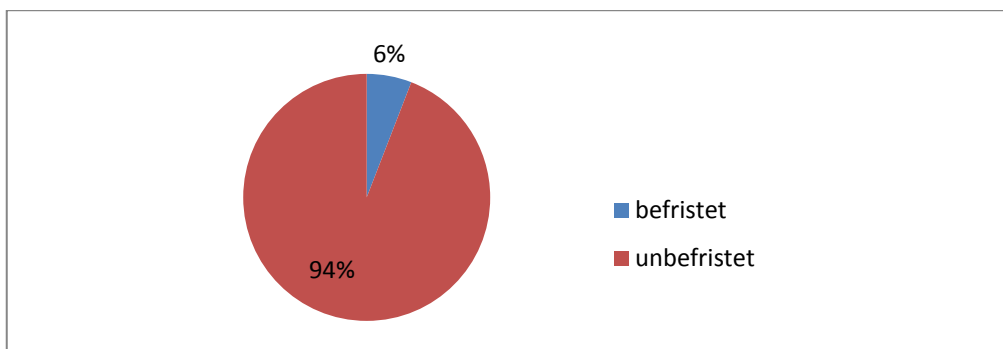


Abb. 11: eigene Darstellung

16 der 17 befragten Personen sind unbefristet eingestellt, das entspricht einem Anteil von 94,1 Prozent. Nur ein Mitarbeiter hat ein befristetes Beschäftigungsverhältnis.

5.2.6 Wochenarbeitszeit

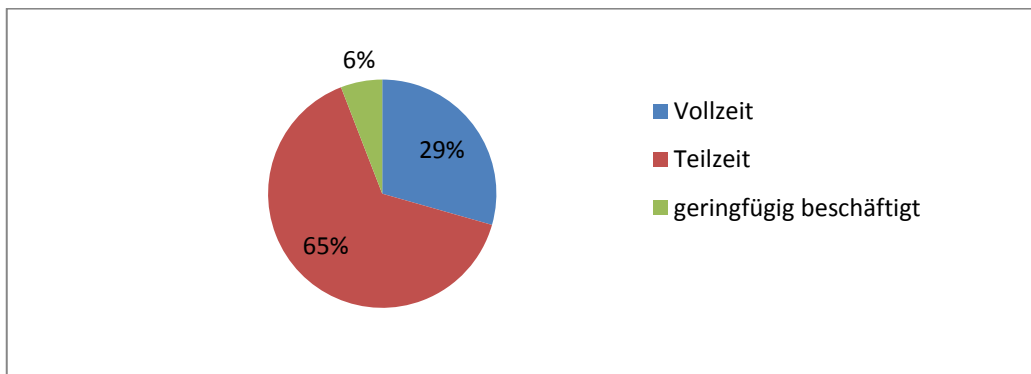


Abb. 12: eigene Darstellung

Fünf von 17 befragten Personen, also fast 30 Prozent arbeiten in Vollzeit, elf, also fast 65 Prozent in Teilzeit und ein Mitarbeiter (6%) ist geringfügig beschäftigt.

5.2.7 Position

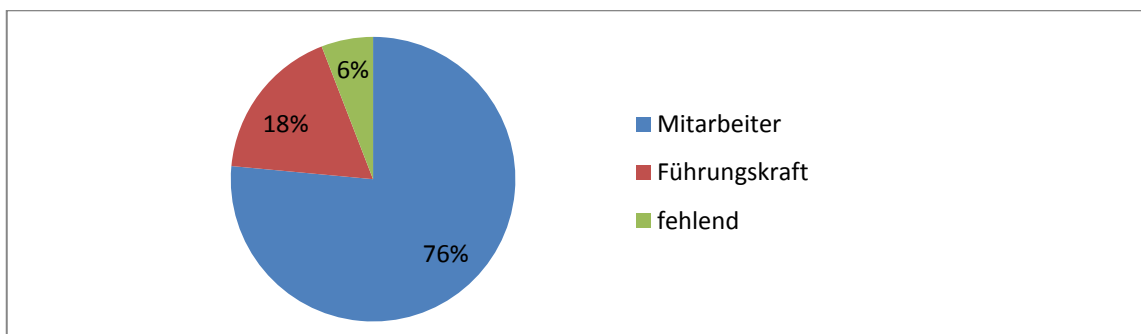


Abb. 13: eigene Darstellung

In der befragten Einrichtung bezeichnen sich drei befragte Personen (18%) als Führungskraft, 13 (76%) als Mitarbeiter und eine Person hat keine Angaben gemacht.

5.2.8 Aussagen über aktuellen Arbeitgeber

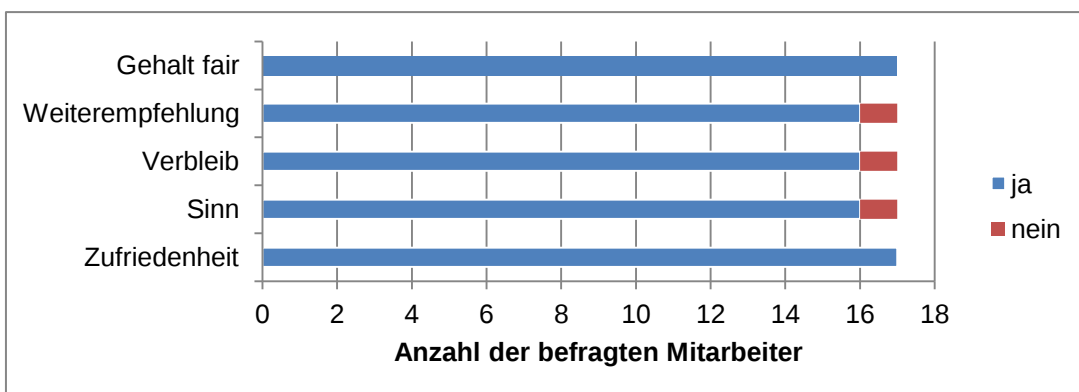


Abb. 14: eigene Darstellung

Alle 17 befragten Mitarbeiter sind mit der Arbeit in ihrer Einrichtung zufrieden und bezeichnen zusätzlich ihr Gehalt als fair. Außer einem Mitarbeiter würden alle ihren Arbeitgeber weiterempfehlen und ein Mitarbeiter möchte die nächsten Jahre nicht bei seinem jetzigen Arbeitgeber verbleiben, obwohl er, wie alle Mitarbeiter, was aus der Abbildung zu erkennen ist, zufrieden mit der Arbeit ist und sich fair bezahlt fühlt. Gründe für dessen Fluktuationsabsichten lassen sich aber aus der Grafik nicht erschließen. Erkennbar ist, dass es nicht an der Bezahlung liegt. Auch mit der Arbeitsstelle ist der befragte Mitarbeiter zufrieden. Die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit wurde von einem befragten Mitarbeiter verneint. Ob es sich bei den Verneinungen um die jeweils gleiche Person handelt, kann nicht abgeleitet, nur vermutet werden.

5.2.9 Beziehung zum jetzigen Arbeitgeber

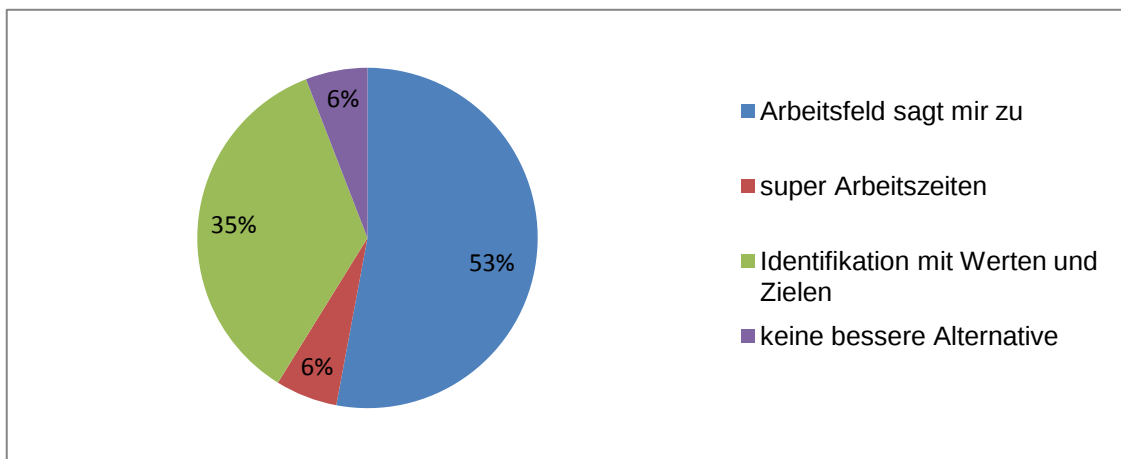


Abb. 15: eigene Darstellung

Hier wurden Dimensionen der Mitarbeiterbindung aufgezeigt. Es standen noch mehr Antwortmöglichkeiten zur Verfügung. Die Fragen nach Verdienst, Arbeitsweg und Arbeitszeiten zielen auf rationales Commitment ab. Lediglich ein Mitarbeiter (6%) gibt an, super Arbeitszeiten zu haben ist daher eher rational gebunden. Ein weiterer Mitarbeiter (6%) ist bei seinem jetzigen Arbeitgeber, weil er keine andere Alternative hat, was auf behaviorales (kalkulatorisches) Commitment schließen lässt. Diesem Mitarbeiter könnte eine hohe Fluktuationsneigung unterstellt werden und sollte ihm eine bessere Alternative in Aussicht stehen, verlässt er vermutlich die Organisation. 53% also neun Mitarbeiter gaben an bei ihrem jetzigen Arbeitgeber zu sein, weil ihnen das Arbeitsfeld zusagt. An dieser Stelle könnte es sich um aufgabenbezogene Mitarbeiterbindung handeln, da es scheinbar nicht vorrangig die Organisation selbst ist, an welche die Mitarbeiter gebunden sind. Weitere 35% also sechs Mitarbeiter identifizieren sich mit den Werten und Zielen der Organisation, was auf hohes

affektives/ emotionales Commitment schließen lässt. „Es wäre nicht richtig das Unternehmen zu verlassen“ (normatives Commitment), wurde in diesem Fall nicht beantwortet.

Die zweite Hypothese: „Je höher die emotionale Bindung an den Arbeitgeber ist, desto leistungsbereiter und engagierter sind Mitarbeiter.“, kann mit an dieser Stelle nicht be- oder widerlegt werden. Zwar sind sechs Mitarbeiter emotional gebunden, dem gegenüber stehen aber neun, die eine Bindung an ihr Arbeitsfeld aufweisen (nicht primär an den Arbeitgeber). Ein Zusammenhang ist daher nicht herstellbar, da auch die Bindung an das Arbeitsfeld als Ursache für Leistungsbereitschaft in Frage kommt.

5.2.10 immaterielle Anreize

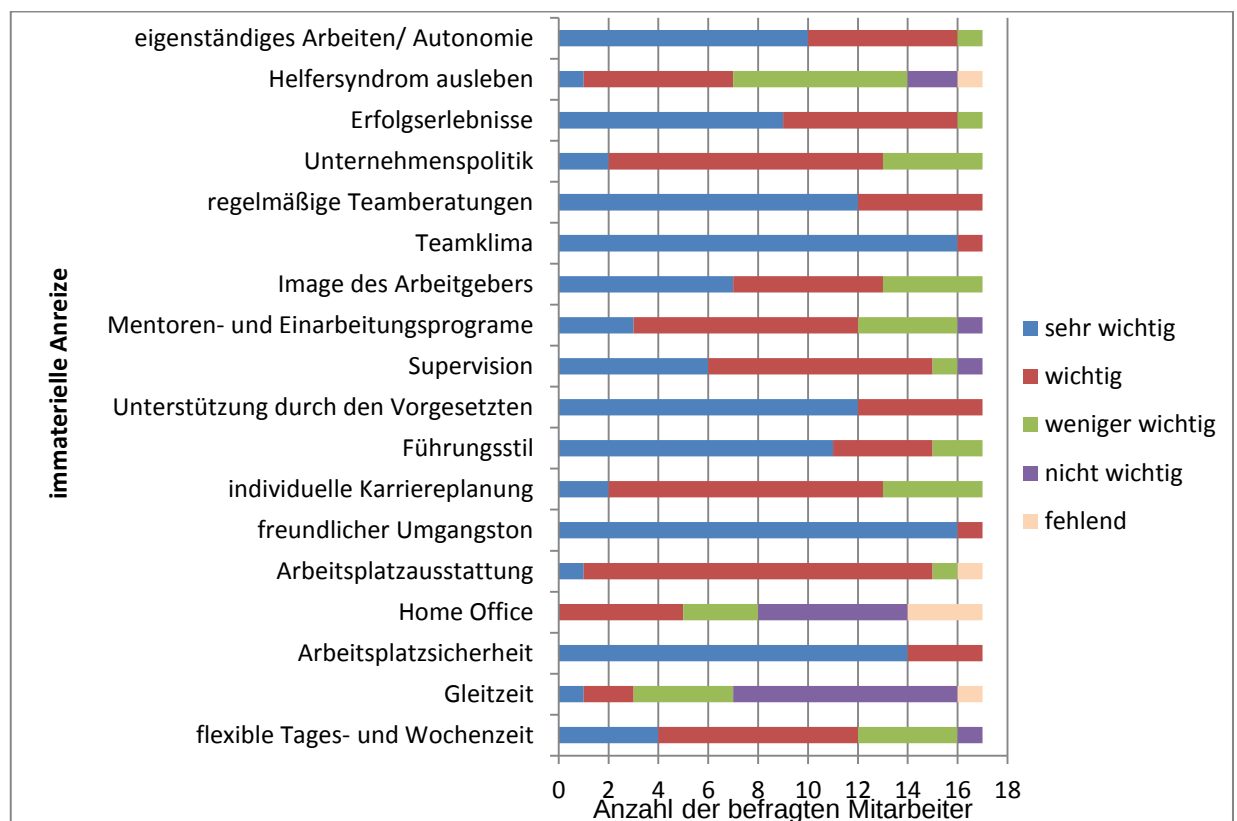


Abb. 16: eigene Darstellung

Bei der Beantwortung dieser Frage sollten die Mitarbeiter einschätzen, wie wichtig ihnen jeweils der nicht-materielle Anreiz ist. Um eine Tendenz zu erhalten wurden vier Abstufungen gewählt (sehr wichtig bis nicht wichtig). Sehr wichtig bis wichtig schätzten die Befragten folgende Anreize ein:

- eigenständiges Arbeiten/ Autonomie 16 von 17 (ca. 94%)
- Erfolgserlebnisse 16 von 17 (ca.94%)
- Regelmäßige Teamberatungen 17 von 17 (100%)

- Teamklima 17 von 17 (100%), 16 von 17 antworteten mit „sehr wichtig“
- Supervision 15 von 17 (ca. 88%)
- Unterstützung durch den Vorgesetzten 17 von 17 (100%)
- Führungsstil 15 von 17 (ca. 88%)
- Freundlicher Umgangston 17 von 17 (100%), 16 von 17 antworteten mit „sehr wichtig“
- Arbeitsplatzausstattung 15 von 17 (ca. 88%)
- Arbeitsplatzsicherheit 17 von 17 (100%)

Zusammenfassend ist erkennbar, dass allen Mitarbeitern regelmäßige Teambesprechungen, Unterstützung durch den Vorgesetzten, Arbeitsplatzsicherheit und besonders Teamklima und freundlicher Umgangston sehr wichtig sind. „Helfersyndrom“ ausleben, Home Office und vor allem Gleitzeit wurden von den meisten Befragten als weniger wichtig oder nicht wichtig empfunden. Wobei „Helfersyndrom ausleben“ (hoch emotional) immerhin bei 7 von 17 befragten Personen (ca. 41%) als wichtig bis sehr wichtig bezeichnet wurde. In solch einem Beruf sein Helfersyndrom auszuleben erachte ich dennoch als schwierig, da das Nähe-Distanz-Verhältnis für professionellen Umgang mit Klientel und Herausforderungen gewahrt bleiben muss, was bei solch einer Einstellung sicherlich schwierig ist. Zu diesem Thema bedarf es einer anderen Forschungsfrage, die näher zu beleuchten interessant wäre.

5.2.11 materielle Anreize

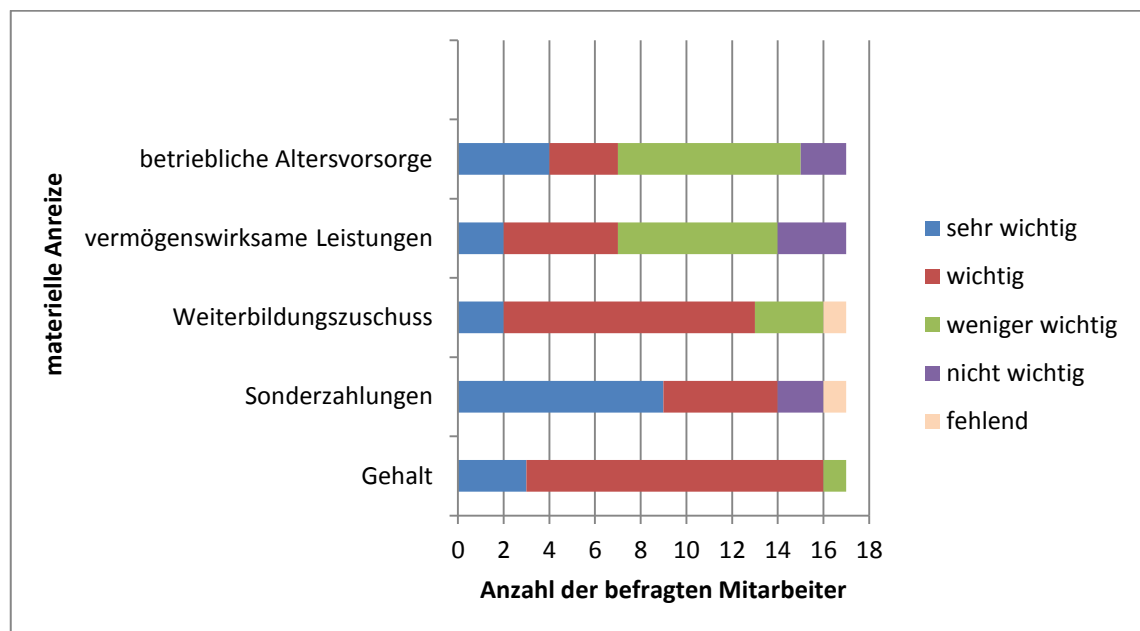


Abb. 17: eigene Darstellung

Bei der Beantwortung dieser Frage sollten die Befragten einordnen, wie wichtig ihnen materielle Faktoren sind. Immerhin 16 von 17 Befragten ist das Gehalt wichtig bis sehr wichtig, 14 Befragte empfinden Sonderzahlungen und 13 Weiterbildungszuschüsse als wichtig bis sehr wichtig. Als eher weniger bis nicht wichtig werden die betriebliche Altersvorsorge und vermögenswirksame Leistungen erachtet.

5.2.12 langfristige Bindung an Arbeitgeber allgemein

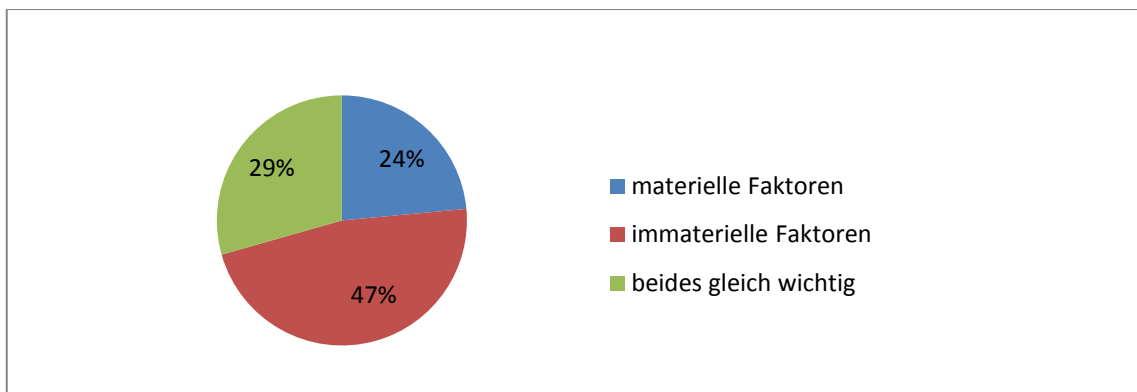


Abb. 18: eigene Darstellung

Auf die Frage nach der Priorität von materiellen oder immateriellen Faktoren für eine langfristige Bindung an den Arbeitgeber antworteten acht Befragte, dass ihnen immaterielle Faktoren wichtiger sind, fünf äußerten, dass beides gleich wichtig ist und vier empfinden materielle Faktoren als wichtiger. Die Kategorie „beides gleich wichtig“ ergab sich aus den Antworten in den Fragebögen. Da Frage 12 halboffen ist, nutzten immerhin fünf Befragte das freie Feld um „beides gleich wichtig“ anzugeben. Zu erkennen ist hier, dass lediglich vier von 17 befragten Mitarbeitern materielle Anreize durch den Arbeitgeber wichtiger als immaterielle Anreize sind. Die erste Hypothese: „Je höher die immaterielle Verbundenheit zum Unternehmen ist, desto weniger spielen materielle Anerkennungsformen eine Rolle“, kann in diesem Fall als tendenziell bestätigt erachtet werden, vor allem in Zusammenschau mit 5.2.9 (Arbeitsfeld sagt mir zu und hohe Identifikation mit Werten und Zielen -15 von 17 Befragten). Trotzdem ist nicht außer Acht zu lassen, dass fünf der 17 Befragten sowohl materielle als auch immaterielle Anreize durch den Arbeitgeber wichtig sind. Zudem könnte es an dieser Stelle Verzerrungen geben, da bei der Beantwortung der Frage (obwohl anonym) der Hintergedanke der sozialen Erwünschtheit von Antworten nicht auszuschließen ist. Aus meiner Sicht ist sicherlich beides wichtig, denn jedes noch so gute Team kann mir nicht helfen, wenn mein Gehalt/ Lohn am Ende des Monats nicht reicht, um meine Kosten zu decken. Und es ist auch nicht gesundheitsförderlich, wenn das Gehalt/ der Lohn zwar

ausreichend/ gut ist, ich aber morgens mit „Bauchweh“ auf Arbeit erscheine weil ich
- aus welchen Gründen auch immer - nicht gern auf Arbeit gehe.

5.2.13 Soziodemographische Daten

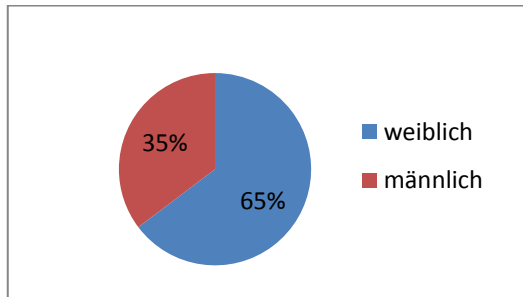


Abb. 19: eigene Darstellung

Geschlecht:

11 (65%) der Befragten waren weiblich, sechs (35%) waren männlich.

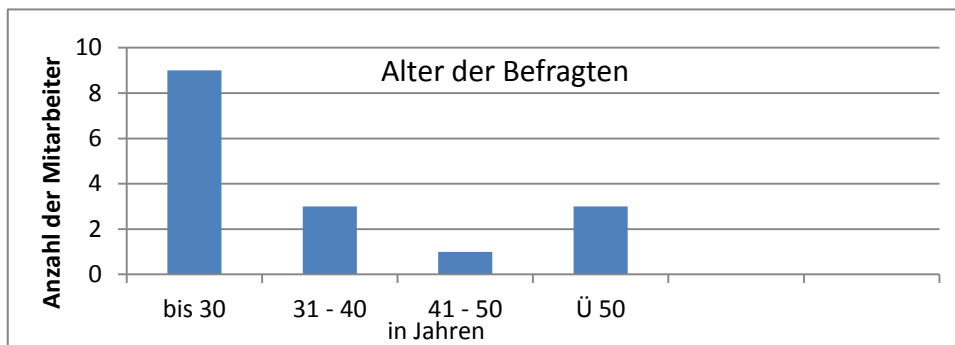


Abb. 20: eigene Darstellung

Von den befragten Personen sind sieben bis 30 Jahre, drei zwischen 31 und 40, eine zwischen 41 und 50 und drei über 50 Jahre alt.

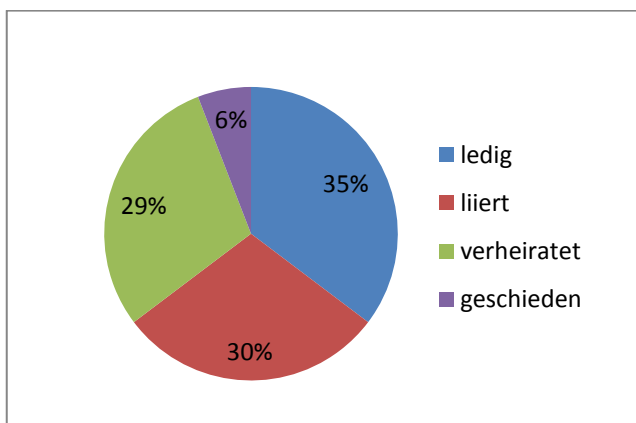


Abb. 21: eigene Darstellung

Familienstand:

Ein Befragter ist geschieden, fünf sind verheiratet, fünf liiert und sechs sind ledig.

Das einmal 29 und einmal 30 Prozent angegeben ist, obwohl jeweils fünf Mitarbeiter geantwortet haben liegt daran, dass ohne Dezimalstellen gearbeitet und somit durch das Programm auf- beziehungsweise abgerundet wurde.

5.2.14 Kreuztabellen

Im Rahmen der Auswertung der Fragebögen mit dem SPSS wurden Kreuztabellen erstellt um mögliche Zusammenhänge aufzuzeigen.

Möchte bei Arbeitgeber bleiben * Bin im Unternehmen, weil Kreuztabelle

Anzahl

		Bin im Unternehmen, weil				
		mir das Arbeits- feld zusagt	ich super Ar- beitszeiten habe	ich mich mit den Werten und Zielen identifiziere	ich keine bes- sere Alternati- ve habe	Gesamt
Möchte bei Arbeitgeber bleiben	ja	9	1	6	0	16
	nein	0	0	0	1	1
Gesamt		9	1	6	1	17

Abb. 22: eigene Darstellung

Wie in 5.2.9 unterstellt, wird anhand dieser Kreuztabelle untersucht, ob die kalkulatorisch gebundene Person („ich keine bessere Alternative habe“) hohe Fluktuationsabsichten hat. Wie aus der Abbildung zu erkennen ist, möchte der Mitarbeiter, welcher diese Antwort gab tatsächlich nicht im Unternehmen verbleiben. Diese Annahme ist damit bestätigt. Da es aber nur eine Person ist, ist das Ergebnis nicht repräsentativ, sondern nur ein Indiz. Diese Kreuztabelle soll außerdem zur Überprüfung der dritten Hypothese herangezogen werden: „Je höher der Mitarbeiter emotional an die Organisation gebunden ist, umso geringer sind dessen Fluktuationsabsichten.“ Die Identifikation mit Werten und Zielen deutet auf hohe emotionale Mitarbeiterbindung und wurde von sechs Befragten angegeben. Keiner dieser Befragten möchte den Arbeitgeber verlassen. Diese Hypothese könnte hier tendenziell bestätigt werden. Dennoch ist die Anzahl der Befragten zu gering, wodurch die Ergebnisse nicht verallgemeinerbar sind.

Neun Mitarbeiter gaben an, in ihrem Unternehmen zu sein, weil ihnen das Arbeitsfeld zusagt. Dies könnte der aufgabenbezogenen Mitarbeiterbindung zugeordnet werden. Aufgabenbezogene Mitarbeiter weisen aber meist eine hohe Fluktuationsbereitschaft auf (siehe Punkt 2.2.1), sollte sich ihnen eine bessere Alternative bieten. Da dies in der untersuchten Einrichtung nicht der Fall ist (diese neun Mitarbeiter möchten beim Arbeitgeber verbleiben), kann davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter noch anderweitig an ihren Arbeitgeber gebunden sind.

Möchte bei Arbeitgeber bleiben * Wichtig für Bindung an Arbeitgeber Kreuztabelle

Anzahl

		Wichtig für Bindung an Arbeitgeber			Gesamt
		materielle Faktoren	nicht-materielle Faktoren	beides gleich wichtig	
Möchte bei Arbeitgeber bleiben	ja	4	8	4	16
	nein	0	0	1	1
Gesamt		4	8	5	17

Abb. 23: eigene Darstellung

Die angeführte Abbildung ist ungeeignet, um einen Zusammenhang zwischen Verbleibs-Absichten und Prioritäten für eine Bindung an den Arbeitgeber herzustellen, da bis auf einen Befragten alle Teilnehmer beim Arbeitgeber verbleiben möchten. Interpretationsspielraum ist bei der befragten Person erkennbar, welche nicht beim Arbeitgeber verbleiben möchte. Da das Gehalt als fair (alle gaben an, dass das Gehalt als fair empfunden wird) eingeschätzt ist (siehe Punkt 5.2.8) und zudem materielle und immaterielle Anreize durch diese Person als gleich wichtig erachtet werden, fehlt es diesem Mitarbeiter sehr wahrscheinlich an immateriellen Anreizen. Hier wäre interessant zu schauen, welche Potentiale seitens des Arbeitgebers nicht ausgeschöpft werden.

Alter kategorisiert * Wichtig für Bindung an Arbeitgeber Kreuztabelle

Anzahl

		Wichtig für Bindung an Arbeitgeber			Gesamt
		materielle Faktoren	nicht-materielle Faktoren	beides gleich wichtig	
Alter kategorisiert	bis 30	3	3	3	9
	31-40	0	3	0	3
	41-50	0	1	0	1
	Ü 50	0	1	2	3
Gesamt		3	8	5	16

Abb. 24: eigene Darstellung

In Abbildung 24 ist erkennbar, dass materielle Faktoren nur für Mitarbeiter bis 30 Jahre wichtiger für die Bindung an den Arbeitgeber sind als immaterielle Faktoren oder beides in Kombination. Die unter 30 jährigen welchen materielle Faktoren wichtiger sind möchten sich vermutlich einen besseren Lebensstandard erarbeiten, weshalb

diese Faktoren präferiert werden. Jedoch ist das nur eine Vermutung des Forschenden. „Beides gleich wichtig“ wurde von unter 30 jährigen und über 50 jährigen als Antwort gewählt. Die Entscheidung für immaterielle Anreize wurde von Mitarbeitern aller Altersklassen gewählt.

Bin im Unternehmen, weil * Wichtig für Bindung an Arbeitgeber Kreuztabelle

		Wichtig für Bindung an Arbeitgeber			Gesamt
		materielle Faktoren	nicht-materielle Faktoren	beides gleich wichtig	
Bin im Unternehmen, weil	mir das Arbeitsfeld zusagt	1	4	4	9
	ich super Arbeitszeiten habe	1	0	0	1
	ich mich mit den Werten und Zielen identifiziere	2	4	0	6
	ich keine bessere Alternative habe	0	0	1	1
Gesamt		4	8	5	17

Abb. 25: eigene Darstellung

12 von 15 Mitarbeitern, welchen entweder das Arbeitsfeld zusagt (emotional gebunden – wenn auch nicht primär an den Arbeitgeber) oder welche sich mit den Werten und Zielen der Organisation identifizieren (was auf hohe emotionale Bindung schließen lässt), präferieren „nicht materielle“ Anreize (acht) oder „beides [als] gleich wichtig“ (vier). Lediglich drei dieser Mitarbeiter empfinden „materielle Faktoren“ als wichtiger. Wie in Punkt 5.2.12 angeführt ist hier die erste Hypothese tendenziell bestätigt: „Je höher die immaterielle Verbundenheit zum Unternehmen ist, desto weniger spielen materielle Anerkennungsformen eine Rolle“.

Der Mitarbeiter, welcher „super Arbeitszeiten [hat]“ und dem materielle Faktoren wichtiger sind als immaterielle oder beide in Kombination, weist vermutlich ein hohes rationales Bindungsangebot an den Arbeitgeber auf, welches durch diesen befriedigt zu sein scheint.

Dem Befragten, der „keine bessere Alternative [hat]“ (behavioral/ kalkulatorisch gebunden) sind sowohl materielle als auch immaterielle Anreize durch den Arbeitgeber wichtig. Da der Befragte, wie in Punkt 5.2.8 zu erkennen ist, mit seinem Gehalt zufrieden ist, scheint diesem wie in Punkt 5.2.9 schon erwähnt, immaterielle Anreize durch den Arbeitgeber zu fehlen.

5.3 Zusammenfassung

Mithilfe des Fragebogens sollte überprüft werden, ob sich die in der Theorie dargestellten Zusammenhänge der Mitarbeiterbindung auf die Praxis der Sozialen Arbeit übertragen lassen. Hierzu wurden Mitarbeiter einer Einrichtung der stationären Jugendhilfe befragt. Die erste Hypothese: „Je höher die immaterielle Verbundenheit zum Unternehmen ist, desto weniger spielen materielle Anerkennungsformen eine Rolle.“ konnte durch die Auswertung des Fragebogens tendenziell für diese Einrichtung bestätigt werden, denn von 15 emotional an der Arbeitgeber gebundenen Mitarbeitern präferieren lediglich drei materielle Anreize vor immateriellen oder beiden in Kombination. Von den insgesamt 17 befragten Mitarbeitern empfanden nur vier die materiellen Anreize durch den Arbeitgeber als wichtiger. Wichtig zu erwähnen ist, dass dies nur Tendenzen darstellt und die Ergebnisse daher nicht verallgemeinerbar für die Soziale Arbeit sind.

Die zweite Hypothese: „Je höher die emotionale Bindung an den Arbeitgeber ist, desto leistungsbereiter und engagierter sind Mitarbeiter.“ konnte durch die Auswertung des Fragebogens in dieser Untersuchung nicht be- oder widerlegt werden. Sechs Mitarbeiter sind emotional gebunden, da sie sich mit Werten und Zielen des Arbeitgebers identifizieren und neun weitere Mitarbeiter gaben an, dass sie bei ihrem aktuellen Arbeitgeber sind, weil ihnen das Arbeitsfeld zusagt, was auch der emotionalen Mitarbeiterbindung zuzuordnen ist. Das bedeutet, dass sie nicht primär an den Arbeitgeber gebunden sind, sondern eher an das Arbeitsfeld in welchem sie tätig sind. Dennoch gestaltet sich die Überprüfung der Hypothese bei der Auswertung des Fragebogens letztlich als schwierig, denn es kann nicht davon ausgegangen werden, dass ausschließlich die emotionale Bindung ursächlich für Engagement und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ist. Zumal wurde die Leistungsbereitschaft in dieser Untersuchung nicht operationalisiert, so dass ein Zusammenhang nur interpretiert werden könnte. In meinem Kollegium ist dieses Phänomen durchaus zu beobachten. Es ist daher eine weitere Forschung zur Überprüfung dieser Hypothese nötig.

Die dritte Hypothese: „Je höher der Mitarbeiter emotional an die Organisation gebunden ist, umso geringer sind dessen Fluktuationsabsichten.“ konnte durch die Auswertung des Fragebogens tendenziell bestätigt werden. Zumindest, dass bei den emotional gebundenen Mitarbeitern der untersuchten Einrichtung keine Fluktuationsabsichten bestehen. Abstufungen der Intensität der emotionalen Bindung wurden allerdings nicht berücksichtigt, daher ist auch kein *mehr oder weniger* an

Fluktuationsabsichten ableitbar. Auch an dieser Stelle wäre eine intensivere Fragestellung bei einer weiteren Forschung von Nöten.

Ein weiteres Ergebnis der Befragung war, dass alle Mitarbeiter dieser Einrichtung ihr Gehalt als fair empfinden und mit der Arbeit zufrieden sind. 16 von 17 Befragten würden ihren Arbeitgeber weiterempfehlen, sehen Sinn in der Arbeit und möchten bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber verbleiben.

Ein Mitarbeiter ist behavioral/ kalkulatorisch gebunden und weist eine Fluktuationsneigung auf, möchte nicht bei dem derzeitigen Arbeitgeber verbleiben. Da dies aber nur auf eine Person dieser Untersuchung zutrifft, ist eine allgemeingültige Aussage/ Interpretation der Ergebnisse in Bezug auf behaviorale Mitarbeiterbindung nicht möglich.

Die Unklarheiten bei der Beantwortung auf die Frage der Trägerschaft konnten nicht beseitigt werden. An dieser Stelle wäre die Durchführung von Interviews in dieser Einrichtung sinnvoll, um die Ursache zu klären.

Für alle befragten Mitarbeiter dieser Einrichtung sind - an immateriellen Anreizen - regelmäßige Teambesprechungen, Teamklima, Unterstützung durch den Vorgesetzten, freundlicher Umgangston und Arbeitsplatzsicherheit von großer Bedeutung. Ich persönlich kann mich diesen Ergebnissen nur anschließen. Die genannten immateriellen Anreize präferiere ich auch, dennoch würde ich mich der Kategorie „beides gleich wichtig“ in Bezug auf materielle oder immaterielle Anreize durch den Arbeitgeber zuordnen.

Da die Befragung im Bereich der Sozialwirtschaft durchgeführt wurde, war es sicherlich an der ein oder anderen Stelle ungünstig, von Unternehmen zu sprechen - Organisation ist sicherlich der passendere Begriff.

6 Fazit

Durch den zu verzeichnenden demografischen Wandel ist eine Veränderung vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt zukünftig abzusehen. Arbeitnehmer können sich (teilweise schon jetzt) ihren Arbeitgeber aussuchen, was diesen vor große Herausforderungen stellt. Arbeitgeberattraktivität und der Blick auf die Mitarbeiter und deren positive Bindung an die Organisation sollten für die Arbeitgeber auch in der Sozialen Arbeit zukünftig einen hohen Stellenwert einnehmen. Die zu setzenden Anreize durch Arbeitgeber sind genauso vielfältig wie die Bedürfnisse von Mitarbeitern. Materielle Anreize sind seitens der Organisation sicherlich mitzudenken, aber die

Herausforderung liegt darin, immaterielle Anreize – abgestimmt auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter - zu implementieren. Die Auswahlmöglichkeiten an immateriellen Anreizen sind groß. Allerdings könnte die Angebotspalette des Arbeitgebers von der Organisationsgröße abhängig sein, denn umso kleiner die Organisation ist, desto weniger materielle Ressourcen können vermutlich den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden, was dem Angebot an immateriellen Anreizen durch den Arbeitgeber an dieser Stelle eine noch entscheidendere Rolle zukommen lässt. Die Erhebung dieser Arbeit ergab, dass für Fachkräfte in der Sozialen Arbeit – hier die der stationären Jugendhilfe – nicht nur materielle sondern besonders auch immaterielle Anreize wichtig sind. Bei den materiellen Anreizen sind besonders das Gehalt und Zuschüsse für Weiterbildungen bedeutend. Bei den immateriellen Anreizen sind dies das Teamklima, ein freundlicher Umgangston, der Führungsstil, flexible Tages- und Wochenarbeitszeiten, regelmäßige Teamberatungen und ein gesicherter Arbeitsplatz. Gelingt es der Organisation, die Bedürfnisse der Mitarbeiter in großen Teilen zu befriedigen, dürfte von einem erheblichen Wettbewerbsvorteil ausgegangen werden. Denn gut gebundene Mitarbeiter sind in besonderem Maße bereit, sich für die Organisation und deren Ziele einzusetzen und verhalten sich in der Regel auch in schwierigen Zeiten loyal, was ein entscheidender Erfolgsfaktor sein kann.

Quellen- und Literaturverzeichnis

AGJ (Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (2011): Stellungnahmen und Positionen. Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe. Positionspapier der AGJ. Berlin.

Atteslander, P. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Aufl. Erich Schmidt Verlag

Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur.
<https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61541/altersstruktur>, Zugriff am 27.03.2018

Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen 2015 bis 2030 (in 1 000).
<https://www.statistik.sachsen.de/html/40866.htm>, Zugriff am 27.03.2018

Bußmann, S., Seyda, S. (2014): Fachkräfteengpässe für kleinere und mittlere Unternehmen. Die Altersstruktur in Engpassberufen. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.). Studie. tanmedia.

Felfe, J. (2008): Mitarbeiterbindung. Hogrefe Verlag. Göttingen.

Hilbert, J., Evans, M., Galchenko, V. (2013): Sociosclerose. Zukunftsfähigkeit gefährdet. In: SOZIALwirtschaft. 3/2013.

Jürgens, K., Voß, G. (2007): Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person. In: Bundeszentrale für politische Bildung.
<http://www.bpb.de/apuz/30287/gesellschaftliche-arbeitsteilung-als-leistung-der-person?p=all>, Zugriff am 01.06.2018

Krüger, K. (2018): Herausforderung Fachkräftemangel. Erfahrungen, Diagnosen und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung. Springer Gabler. Berlin Deutschland

Lehmann, J. (2018): Immaterielle Anreize als Pull-Faktor für Fachkräfte in der Sozialen Arbeit. Masterarbeit. Hochschule Mittweida.

Micheel, H.-G. (2010): Quantitative empirische Sozialforschung. Ernst Reinhardt Verlag München Basel.

Schmidt, A. (2013): Organisationales Commitment und Beschäftigungsverhältnisse. Eine Operationalisierung unter dem Aspekt sich verändernder Beschäftigungsverhältnisse. Internationaler Verlag der Wissenschaften. Frankfurt am Main.

Staatsministerium des Inneren (2016): Medieninformation. 052/ 2016.
https://www.statistik.sachsen.de/download/080_RegBevPrognose/SMI_052_Bevoelkerungsvorausberechnung.pdf, Zugriff am 12.06.2018

Statistisches Bundesamt (2016): Pressemitteilung vom 20. Januar 2016 – 021/16.
https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/01/PD16_021_12421pdf.pdf?__blob=publicationFile, Zugriff am 27.03.2018

Wendt, W.R. (2003): Sozialwirtschaft. Eine Systematik. 1. Aufl. Baden-Baden. Nomos Verlagsgesellschaft. S.13f

Wolf, G.(2018): Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen.
3.Auflage. Haufe Verlag. BELTZ Bad Langensalza.

Anlagen

Fragebogen zur Mitarbeiterbindung

Lieber Teilnehmer,

mein Name ist Bernadett Schäfer und ich befinde mich im 6. Semester des Masterstudienganges Soziale Arbeit an der Hochschule Mittweida. Im Rahmen meiner Masterarbeit setze ich mich mit dem Thema Mitarbeiterbindung in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe auseinander. Ich möchte herausfinden, was für eine langfristige Bindung von Arbeitnehmern förderlich ist. Durch ihre Teilnahme an der Befragung tragen Sie wesentlich zum Gelingen meiner Arbeit bei. Vielen Dank im Voraus dafür.

Für die Beantwortung des Fragebogens bitte ich Sie, circa 15 Minuten Zeit einzuplanen. Bitte füllen Sie den Fragebogen möglichst vollständig aus. Es gibt hierbei kein „richtig“ und kein „falsch“. Sie bleiben bei der Teilnahme vollkommen anonym. Die Ergebnisse dieser Befragung werden nur im Rahmen dieser Arbeit verwendet und nicht an Dritte weitergegeben. Die Fragebögen werden nach der Auswertung vernichtet.

Stilistische Anmerkung:

In dem vorliegenden Fragebogen gilt die männliche Form als geschlechtsneutral. Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird darauf verzichtet, jeweils die weibliche und die männliche Form zu verwenden.

Hinweise zum Ausfüllen:

In der ersten Frage ist unter „Fachkraft“ jeder Berufs- und Studien**abschluss** gemeint, welcher in der Sozialen Arbeit eingesetzt werden darf (z.B. Erzieher, Heilerziehungspfleger, Ergotherapeuten, Soziologen, Verwaltungsfachangestellte, etc...).

Möchten Sie eine Antwort korrigieren, bitte ich Sie, das Kästchen vollkommen auszufüllen bzw. die geschriebenen Anmerkungen durchzustreichen und dann Ihre korrekte Antwort zu nennen.

1. Sie sind seit _____ in der Sozialen Arbeit als Fachkraft tätig.

Bitte geben Sie die Dauer in Jahren und/oder Monaten an. (beispielsweise: 8 Monaten oder: 1 ½ Jahren)

2. Davon _____ bei Ihrem aktuellen (Haupt-)Arbeitgeber.

3. Haben Sie einen Zweitjob?

Bitte kreuzen Sie eine Antwort an.

- ☐ nein ☐ ja (beziehen Sie bitte die Fragen 4,5,6,7 und 8 auf Ihren Hauptarbeitgeber)

4. Sie sind angestellt bei einem...

Bitte kreuzen Sie eine Antwort an.

- ☐ freien Träger ☐ öffentlichen Träger ☐ _____

5. Sie sind...

Bitte kreuzen Sie eine Antwort an.

- ☐ unbefristet angestellt ☐ befristet angestellt

6. Der Umfang Ihrer Arbeitsstelle entspricht einem...

- ☐ Vollzeitarbeitsvertrag (38 bis 40 Wochenstunden)
☐ Teilzeitarbeitsvertrag mit _____ Wochenstunden
☐ einer geringfügigen Beschäftigung

7. Sie sind angestellt als...

Bitte kreuzen Sie eine Antwort an. Wenn keine der beiden genannten Antworten zutrifft, können Sie die dritte Antwortmöglichkeit für Ihre Antwort nutzen.

- ☐ Mitarbeiter ☐ Führungskraft ☐ _____

8. Stimmen Sie diesen Aussagen zu?

Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile an.

	Ja	Nein
Mit meiner Arbeitsstelle bin ich insgesamt zufrieden.	☐	☐
Ich sehe in meiner Arbeit einen Sinn.	☐	☐

Ich möchte in den nächsten Jahren bei Arbeitgeber bleiben	.	☐	☐
Meinen Arbeitgeber kann ich weiterempfehlen.		☐	☐
Mein Gehalt ist fair.		☐	☐

9. In Ihrem jetzigen Unternehmen sind Sie, weil:

Bitte kreuzen Sie maximal eine Antwort an. Sollte keine Antwort zutreffen, nutzen Sie bitte das vierte Feld für Ihre eigene Antwort.

- ☐ Sie gut verdienen
- ☐ Ihnen das Arbeitsfeld zusagt und Sie darin persönliche Erfüllung finden
- ☐ Sie einen kurzen Arbeitsweg haben
- ☐ die Arbeitszeiten super sind
- ☐ Sie sich mit den Werten und Zielen des Unternehmens identifizieren können.
- ☐ es derzeit keine bessere Alternative für Sie gibt.
- ☐ Sie glauben, dass es nicht „richtig“ wäre das Unternehmen zu verlassen.
- ☐ _____

10. Wie wichtig sind Ihnen im Allgemeinen folgende nicht-finanzielle Faktoren?

Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile an. Wenn Sie etwas ergänzen möchten, können Sie dafür die leere Zeile unten nutzen.

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig
flexible Tages- und Wochenarbeitszeit	☐	☐	☐	☐
Gleitzeit	☐	☐	☐	☐
Arbeitsplatzsicherheit	☐	☐	☐	☐
Home Office	☐	☐	☐	☐
Arbeitsplatzausstattung	☐	☐	☐	☐
freundlicher Umgangston	☐	☐	☐	☐
Individuelle Karriereplanung	☐	☐	☐	☐
Führungsstil	☐	☐	☐	☐
Unterstützung durch den Vorgesetzten	☐	☐	☐	☐
Supervision	☐	☐	☐	☐

Mentoren- und Einarbeitungsprogramme	☐	☐	☐	☐
Image des Arbeitgebers	☐	☐	☐	☐
Teamklima	☐	☐	☐	☐
regelmäßige Teambesprechungen	☐	☐	☐	☐
Unternehmenspolitik	☐	☐	☐	☐
Erfolgserlebnisse	☐	☐	☐	☐
mein Helfersyndrom ausleben	☐	☐	☐	☐
eigenständiges Arbeiten / Autonomie	☐	☐	☐	☐
_____	☐	☐	☐	☐

11. Wie wichtig sind Ihnen im Allgemeinen die folgenden materiellen Faktoren?

Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile an. Wenn Sie etwas ergänzen möchten, können Sie dafür die leere Zeile nutzen.

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig
Gehalt	☐	☐	☐	☐
Sonderzahlungen	☐	☐	☐	☐
Zuschüsse für Fort- und Weiterbildungen	☐	☐	☐	☐
Vermögenswirksame Leistungen	☐	☐	☐	☐
betriebliche Altersvorsorge	☐	☐	☐	☐
_____	☐	☐	☐	☐

12. Was ist Ihnen für eine langfristige Bindung an einen Arbeitgeber im Allgemeinen wichtig?

Bitte entscheiden Sie sich für eine Aussage. Sollte keine Aussage zutreffen, nutzen Sie bitte das dritte Feld für Ihre Aussage.

☐ Materielle Faktoren (z.B. Frage Nummer 11), sind für mich wichtig. Die nicht-finanziellen Faktoren (z.B. Frage Nummer 10) sind für mich auch wichtig, aber spielen keine übergeordnete Rolle.

☐ Nicht-finanzielle Faktoren (z.B. Frage Nummer 10) sind für mich wichtig. Materielle Faktoren (z.B. Frage Nummer 11) dienen der Absicherung meiner Existenz, aber spielen sonst eher eine untergeordnete Rolle.

☐

13. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:

☐ weiblich ☐ männlich ☐ anderes, und zwar:

14. Wie alt sind Sie?

_____ Jahre

15. Bitte geben Sie Ihren Familienstand an:

☐ ledig ☐ liiert ☐ verheiratet ☐ geschieden ☐ verwitwet

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, meine Fragen zu beantworten. Wenn Sie etwas zu dieser Befragung sagen möchten oder Anmerkungen haben, können Sie dafür die folgenden Zeilen nutzen.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Striegistal, 30.08.2018

Bernadett Schäfer