

Austel, Kristin

Fachkräftebindung in der Sozialen Arbeit-
Der Beitrag von Team- und Gruppenkulturen zur Fachkräftebindung
in sozialen Einrichtungen

eingereicht als

MASTERARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 2018

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Sebastian Noll

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. nat. habil Stefan Busse

Bibliografische Beschreibung:

Austel, Kristin:

Fachkräftebindung in der Sozialen Arbeit- Der Beitrag von Team- und Gruppenkulturen zur Fachkräftebindung in sozialen Einrichtungen. 75 S.
Hochschule Mittweida, Fakultät Soziale Arbeit, Masterarbeit, 2018

Referat:

Die Masterarbeit befasst sich mit dem Thema der Fachkräftebindung in der Sozialen Arbeit. Untersucht wird hierbei die Auswirkung von Team- und Gruppenkulturen auf die Fachkräftebindung in sozialen Einrichtungen. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt dabei auf einer intensiven Literaturrecherche, durch die die wesentlichsten Unterschiede zwischen Teams und Gruppen untersucht und darauf aufbauend Handlungsmöglichkeiten für Träger der Sozialen Arbeit, die zur langfristigen Fachkräftebindung beitragen können, gefunden werden sollen.

Inhaltsverzeichnis

Abschnitts- Nummerierung	Überschrift	Hinweis auf die Seite in der Publikation
	Abkürzungsverzeichnis	
	Abbildungsverzeichnis	
	Tabellenverzeichnis	
1.	Einleitung	7
2.	Forschungsfragen	9
3.	Hypothesen	10
4.	Stand der Forschung	11
5.	Vorstellung der Methode „Literaturrecherche“	16
6.	Fachkräftebindung in sozialen Einrichtungen durch Team- und Gruppenkulturen	17
6.1	Notwendigkeit des Themas in Bezug auf den Fachkräftemangel	17
6.2	Definition „Team“	20
6.3	Definition „Gruppe“	22
6.3.1	„Arbeitsgruppe“ als Sonderform der Gruppe	24
6.4	Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen „Team“ und „Gruppe“	25
6.4.1	Größe	25
6.4.2	Entstehung/Entwicklung	26

6.4.3	Rollenverteilung	31
6.4.4	Kooperation und Kommunikation	36
6.4.5	Zufriedenheit und Motivation	37
6.4.6	Qualität und Moral	38
6.4.7	Zielorientierung	39
6.4.8	Umgang mit Konflikten und Störfaktoren	40
6.4.9	Rolle der Leitung	42
6.4.10	Zusammenfassung	44
6.5	Definition „Bindung“	47
6.5.1	Bindungsfaktoren	50
6.5.2	Bindungsfaktoren in Bezug auf „Team“	51
6.5.3	Bindungsfaktoren in Bezug auf „Gruppe“	53
6.6	Zusammenfassung	56
7.	Auswirkungen von Team- und Gruppenkulturen auf die Fachkräftebindung in sozialen Einrichtungen	58
7.1	Tarifliche Bindungsmaßnahmen vs. kulturelle Bindungsfaktoren	58
7.2	Reflexion der Ergebnisse	63
8.	Reflektierte Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen für soziale Einrichtungen Anlagen Literaturverzeichnis Quellenverzeichnis Erklärung zur selbstständigen Anfertigung	68

Abkürzungsverzeichnis

BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BPB	Bundeszentrale für politische Bildung
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
ebd.	ebendiese
f.	folgende
ff.	folgenden
ggf.	gegebenenfalls
Hervorhg.	Hervorhebung
KiTa	Kindertagesstätte
LPP	Linked Personell Panel
S.	Seite
u.a.	unter anderem
Vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow	59
Abbildung 2: Unterstützungsmöglichkeiten zur Mitarbeiterbindung in Anlehnung an die Maslow'sche Bedürfnispyramide	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Phasen der Teamentwicklung nach Bender (2015) und Bernitzke (2009), eigene Darstellung	26
Tabelle 2: Phasen der Gruppenentwicklung nach Klein (1995) und Stahl (2002), eigene Darstellung	28
Tabelle 3: Rollen in Teams in Anlehnung an Belbin, eigene Darstellung	31
Tabelle 4: Gruppenrollen nach Stahl (2002), eigene Darstellung	34
Tabelle 5: Unterstützungsmöglichkeiten zur Mitarbeiterbindung durch die Arbeit in Teams und Gruppen, eigene Darstellung	62

1. Einleitung

„Viele Unternehmen sehen heute Team- oder Gruppenarbeit als einen der entscheidenden Erfolgsfaktoren für die eigene Konkurrenzfähigkeit an. [...] Manche Unternehmen scheinen sie als eine Art „Wunderwaffe“ zu betrachten und man hat den Eindruck, dass Teamarbeit zur zentralen Management-Ideologie hochstilisiert wird“ (Antoni, 2000, S. 9).

Laut Bundesagentur für Arbeit „[...] gibt es keinen flächendeckenden Fachkräftemangel in Deutschland. Es gibt jedoch Engpässe in einzelnen technischen Berufsfeldern, Bauberufen sowie in einigen Gesundheits- und Pflegeberufen“ (Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2015). Die Situation der Unternehmen und vor allem der Träger der Sozialen Arbeit lässt sich häufig dramatischer beschreiben. Vakante Stellen bleiben oftmals lange unbesetzt. Die Träger stehen nicht nur vor dem Problem geeignete Fachkräfte für offene Stellen zu finden, sondern auch eigene Fachkräfte langfristig zu halten, eben auch weil sich die Mitarbeiter¹ auf dem Arbeitsmarkt die für sie geeigneten Stellen aussuchen können. Träger und Organisationen müssen Strategien entwickeln, die einem Weggang von Fachkräften entgegenwirken. Dabei sind nach Meinung der Verfasserin der Masterarbeit nicht nur tarifliche Bindungsmaßnahmen von Bedeutung, sondern gleichermaßen ein angenehmes Betriebsklima. Als stellvertretende Leiterin einer großen Kindertagesstätte (28 Mitarbeiter) steht die Verfasserin der Masterarbeit immer wieder vor dem „Problem“ ein solches Betriebsklima zu schaffen, um die Zusammenarbeit der Kollegen untereinander zu verbessern und somit die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu steigern.

Die folgende Masterarbeit mit dem Thema *„Fachkräftebindung in der Sozialen Arbeit- Der Beitrag von Team- und Gruppenkulturen zur Fachkräftebindung in sozialen Einrichtungen“* wird sich mit diesem Thema auseinandersetzen. Schwerpunkt der Arbeit soll hierbei der Faktor der Team- und Gruppenkulturen

¹ Um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten wird im Text auf die weibliche Form verzichtet. Bei der Ausarbeitung sind Männer und Frauen gleichermaßen angesprochen.

zur langfristigen Fachkräftebindung in der Sozialen Arbeit sein. Hierbei werden „Team“ und „Gruppe“ als Formen der kollegialen Zusammenarbeit anhand verschiedener Faktoren wie Entwicklungsphasen, Rollenbilder, Kommunikation oder Konfliktverhalten definiert und untersucht. Zentral ist ebenfalls die Rolle der Einrichtungs- bzw. Gruppen- und Teamleitung. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden auf die Erläuterung und Definition von Fachkräfte- bzw. Mitarbeiterbindung bezogen. Anhand der Faktoren von Mitarbeiterbindung soll betrachtet werden, ob und wie sich Team- und Gruppenkulturen auf die Bindung an einen Träger bzw. eine Einrichtung auswirken.

Bei der Ausarbeitung der Masterarbeit soll der Beitrag von Team- und Gruppenkulturen zur Fachkräftebindung in sozialen Einrichtungen forschungsleitend durch die Arbeit begleitet und untersucht werden, bei welcher Form der kollegialen Zusammenarbeit die Bindung ggf. höher ist. Wichtig hierbei ist auch, Unterschiede zwischen Teams und Gruppen hinsichtlich Arbeitszufriedenheit, Effektivität und Qualität zu erarbeiten. Die konkreten forschungsleitenden Fragestellungen werden in Kapitel 2 dieser Arbeit genannt. Die Arbeit wird als Theoriearbeit in Form einer Literaturanalyse angefertigt. Hierbei wurde einschlägige Literatur zum Thema der Gruppen- und Teamarbeit hinsichtlich unterschiedlicher Schwerpunkte gesichtet, verglichen und ausgewertet. Ziel der Arbeit soll sein, erste Handlungsempfehlungen für die Träger der Sozialen Arbeit geben zu können und inwieweit diese bzgl. Team- und Gruppenkulturen intervenieren können, um Mitarbeiter langfristig zu halten.

2. Forschungsfragen

Seit 2015 ist die Verfasserin als Teamleiterin bzw. stellvertretende und Einrichtungsleiterin in Kindertagesstätten des Trägers tätig. Die Kommunikation mit Kollegen steht bei der täglichen Arbeit im Vordergrund. Dabei sehen sich alle Mitarbeiter gleichermaßen immer wieder vor dem „Problem“ der kollegialen Zusammenarbeit. Nicht nur die Zusammenarbeit der Kollegen untereinander, sondern auch mit der Einrichtungsleitung ist für den Erfolg der Arbeit essentiell. Dabei kommen immer wieder Fragen auf, was die Zusammenarbeit verbessern könnte, wie sich die Mitarbeiterzufriedenheit steigern lässt und welche Fragen und Probleme die Kollegen im Alltag bewegen. Im Zeitalter des Fachkräftemangels kommt diesem Thema eine noch größere Bedeutung zu, da die Träger zunehmend vor der Aufgabe stehen werden, eigene Fachkräfte langfristig zu binden. Deshalb wird sich die Masterarbeit mit dem Thema der Fachkräftebindung auseinandersetzen. Dabei soll es um Faktoren der Zusammenarbeit innerhalb von Kollegien gehen. Im Rahmen einer Weiterbildung wurde der Unterschied zwischen Teams und Gruppen erläutert. Dies wurde zum Anlass genommen, das Thema der Masterarbeit auf eben diesen Unterschied zu entwickeln und konkret dessen Auswirkungen auf die Bindung an einen Träger bzw. eine Einrichtung zu erläutern. Dabei soll herausarbeitet werden, wie Teams bzw. Gruppen agieren und ob sich die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb dieser Konstellationen auf die eigene Arbeitszufriedenheit und damit auch auf die langfristige Träger-Bindung auswirkt. Die übergeordnete forschungsleitende Fragestellung wird deshalb wie folgt formuliert:

Welchen Beitrag leisten Team- und Gruppenkulturen zur Fachkräftebindung in sozialen Einrichtungen? Bei welcher Form der kollegialen Zusammenarbeit ist die Bindung ggf. höher?

Diese Fragestellung wird durch drei untergeordnete Fragen untermauert:

- *Gibt es in Teams und Gruppen Unterschiede bezüglich der Arbeitszufriedenheit?*
- *Arbeiten Teams bzw. Gruppen mehr oder weniger effektiv und gibt es Unterschiede bzgl. der Qualitätsstandards?*
- *Welche Rolle hat die Einrichtungs- bzw. Team- und Gruppenleitung?*

Die drei untergeordneten Fragen sollen die eigentliche Fragestellung der Masterarbeit unterstützen und bei der Ausarbeitung der Ergebnisse einen Leitfaden darstellen.

3. Hypothesen

Nach ersten Erkenntnissen der Literaturrecherche und eigenen Erfahrungen der Verfasserin der Masterarbeit werden folgende Hypothesen formuliert:

- Wenn Mitarbeiter in einem Team arbeiten, dann ist ihre Zufriedenheit höher als in Gruppen.
- Wenn Kollegen in einem Team arbeiten, dann stehen sie mehr füreinander ein und geben mehr aufeinander Acht als in Gruppen.
- Je mehr eine Person die eigenständige und individuelle Arbeit bevorzugt, umso eher wird diese sich in einer Gruppe wohlfühlen, da diese aus mehr Individualisten bestehen.
- Gruppen benötigen mehr Anleitung als Teams.
- Wenn eine Person in einem Team arbeitet, dann ist die Bindung an einen Träger oder an eine Einrichtung höher.

Hier leitet sich die Annahme ab, dass es bzgl. der Arbeitsqualität zwar keine Unterschiede zwischen Teams und Gruppen gibt, das kollegiale Miteinander in Teams allerdings höher ist. Ob diese Thesen verifiziert oder falsifiziert werden können und ob sich diese beiden Konstellationen wirklich auf die langfristige Bindung an eine Einrichtung bzw. einen Träger auswirken, soll in der Masterarbeit untersucht und im Anschluss ausgewertet werden.

4. Stand der Forschung

Über die Arbeit mit Teams und Gruppen gibt es zahlreiche Literatur. Diese befasst sich häufig mit den einzelnen Gründungsphasen, Rollenbildern, Kommunikation innerhalb Teams und Gruppen oder Konfliktmanagement. Zum Thema der Auswirkungen von Team- und Gruppenkulturen auf die Bindung an einen Träger gibt es jedoch keine bis wenigen aussagekräftigen Studien. Zwei Forschungen sollen allerdings nähere Betrachtung finden, da sie Faktoren der Fachkräftebindung beleuchten.

Die erste Studie ist der Forschungsbericht 459, Fachkräftesicherung und -bindung. Diese Studie wurde im Oktober 2015 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH und der Universität zu Köln herausgegeben. Der Bericht befasst sich mit dem Thema der Fachkräftesicherung in Hinblick auf Mitarbeiterbindung und „... wertet [hierbei] aktuelle Daten der repräsentativen, deutschlandweiten Betriebs- und Beschäftigtenbefragung Linked Personnel Panel (LPP) aus. Er stellt Ergebnisse der ersten und zweiten Befragungswelle im Hinblick auf die Fachkräftesicherungsstrategien und Mitarbeiterbindungsinstrumente der Betriebe dar“ (BMAS, 2015, S. 2). Dabei versuchen die Autoren der Studie Maßnahmen des betrieblichen Personalmanagements aufzuzeigen und auf mögliche Handlungsfelder hinzuweisen.

„Die [dem] Bericht zugrundeliegende Untersuchung basiert auf Daten des *Linked Personnel Panel*. Das LPP entstand im Rahmen des Projektes „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ und enthält Längsschnittdaten aus den Jahren 2012/13 und 2014/15“ (ebd., S. 3). Befragt wurden hierbei Betriebe bzw. Organisationen und deren Beschäftigte. „Die LPP-Betriebsbefragung erfasst neben Angaben zu den Themenfeldern Mitarbeitervergütung und Unternehmenskultur auch detaillierte Informationen zu Rekrutierung, Mitarbeiterqualifizierung und verschiedenen Personalinstrumenten, die darauf abzielen können, Beschäftigte an den Betrieb zu binden“ (ebd., S. 3). Die Befragungen erfolgten mittels Mitarbeiterfragebögen und Telefoninterviews. Bei der zweiten Befragungswelle wurden sowohl bereits befragte Personen als auch „... neue Betriebe und Beschäftigte, sogenannte Auffrischer, erstmals befragt,

um die Repräsentativität des Datensatzes zu gewährleisten. Betriebe aus dem öffentlichen Sektor und Nichtregierungsorganisationen wurden in der Befragung nicht berücksichtigt“ (ebd., S. 3). In der Studie wurden die Ergebnisse der Datenerhebungen separat, aber auch verknüpft ausgewertet. „Ein besonderer Fokus der Analyse liegt auf der Berücksichtigung von Unterschieden zwischen diversen Betriebs- und Beschäftigtengruppen, wie beispielsweise Betriebsgröße, Branche oder Status der Beschäftigten“ (ebd., S. 4).

Ein wichtiges Ergebnis der Studie ist, dass Betriebe und Organisationen in den nächsten Jahren zunehmend vor dem Problem stehen werden, geeignete Fachkräfte zu finden. Deshalb ist es notwendig auf strategische Personalplanung zu setzen, die die Besetzung von vakanten Stellen optimieren kann. Weiterhin werden bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter Soziale Medien einen immer höheren Stellenwert einnehmen. Dabei ist allerdings „die Anzahl der Betriebe, die Fachkräfte gezielt im Ausland rekrutieren, [...] gesunken“ (ebd., S. 1). Bei der Besetzung offener Stellen wird seitens der Betriebe insbesondere Wert auf fachliche und persönliche Kompetenzen gelegt. Als betriebsbindende Faktoren werden Betriebsklima und Vergütung als wichtig eingeschätzt. Arbeitszufriedenheit und die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber als mögliche Folgen dessen beeinflussen die Mitarbeiterbindung langfristig. „Vor allem höher gebildete und besonders engagierte Beschäftigte sowie Beschäftigte in Leitungsfunktionen suchen häufiger aktiv nach einem anderen Arbeitsplatz – und werden auch von anderen Arbeitgebern öfter angesprochen“ (ebd., S. 1). Personen, die darüber nachdachten, den Arbeitgeber zu wechseln, wünschten „... sich vor allem eine bessere Bezahlung...“ (ebd., S. 1). Für Beschäftigte, die tatsächlich den Arbeitgeber wechselten, „... war das Verhältnis zum Vorgesetzten ausschlaggebend“ (ebd., S. 1). Überraschend ist, dass auch hoch- bzw. überdurchschnittlich engagierte Mitarbeiter den Arbeitgeber wechselten.

Die Studie macht deutlich, dass das Verhältnis zum Vorgesetzten ausschlaggebend für die langfristige Fachkräftebindung sein kann. Um Mitarbeiter in der Organisation zu halten, spielt vor allem auch das Betriebsklima eine wichtige Rolle. Das bedeutet ein Umdenken bei den Arbeitgebern, denn nicht nur arbeitsrechtliche Strategien, wie Vergütung oder Zuschläge sind für die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit auch für die Bindung an einen Träger

bzw. ein Unternehmen ausschlaggebend, sondern ebenso kulturelle und kollegiale Faktoren gewinnen zunehmend an Bedeutung. Doch auch scheinbar engagierte Mitarbeiter sind kein Garant dafür, dass sich diese dem Arbeitgeber dauerhaft verbunden fühlen. Die Einführung eines strategischen, langfristigen Personalmanagements wird deshalb für Organisationen und Unternehmen oberste Priorität sein, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und auf Personalengpässe adäquat reagieren zu können (Vgl. ebd., S. 1ff.).

Die Studie beleuchtet vor allem mögliche zukünftige Rekrutierungsmöglichkeiten der Unternehmen und Maßnahmen zur Fachkräftebindung, wie Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder flexible Arbeitszeiten, die für Mitarbeiter ausschlaggebend sein könnten. Aus Sicht der Betriebe wird zwar das Betriebsklima als ein vordergründiger Aspekt genannt, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Jedoch wird auf den Einfluss von Team- und Gruppenkulturen nicht eingegangen (Vgl. ebd., S. 7ff.).

Die zweite Studie ist ein Diskussionspapier zur Bindung von pädagogischem Personal in Kindertageseinrichtungen. Dieses wurde 2014 von der Arbeitsgruppe Fachkräftegewinnung für die Kindertagesbetreuung vorgelegt und vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert. „Ziel [der Arbeitsgruppe] ist es, gemeinsam zu diskutieren und Lösungsvorschläge zu entwickeln, wie pädagogisches Personal gewonnen und im Tätigkeitsfeld gehalten werden kann“ (BMFSFJ, 2012, S. 1). Das Thema stellt vor allem in der Kindertagesbetreuung seit der Einführung des Rechtsanspruchs auf einen Betreuungsplatz für unter Dreijährige eine Herausforderung dar. Das Diskussionspapier nimmt hier vor allem „... bisher noch wenig berücksichtigte[...] Personengruppen für die Fachkräftegewinnung wie Berufswechslerinnen und Berufswechsler, Männer, Menschen mit Migrationshintergrund oder Personen mit im Ausland absolvierten [Erzieher -Ausbildung]“ (ebd., S. 1) in den Fokus. Dabei gehen die Autoren auf drei Handlungsfelder ein. Im ersten Handlungsfeld (Strukturelle Rahmenbedingungen) werden Arbeitszeitgestaltung, Personalausstattung, Gruppengröße und Vergütung beleuchtet. Im Anschluss der Darstellung des Ist-Zustandes geben die Autoren Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen. So kritisieren sie beispielsweise,

dass die Vergütung der Erzieher den heutigen Gegebenheiten angepasst und der Personalschlüssel hinsichtlich Gruppengröße und möglichen Ausfallzeiten neu berechnet werden muss. Auch hier wird die Notwendigkeit der Einführung eines strategischen Personalmanagements, welches beispielsweise durch trägerinterne Personalreserven schnell und flexibel reagieren kann, deutlich (Vgl. ebd., S. 4ff.).

Das zweite Handlungsfeld befasst sich mit der Gewinnung von pädagogischem Personal, Berufseinstieg und Begleitung im Beruf. Hierbei werden vor allem die Aspekte der Werbung von Personal, der Gestaltung des Übergangs von Schule in die Berufspraxis und der Notwendigkeit von stabilen Vertragsbedingungen erörtert. Auch hier geben die Autoren Handlungsoptionen, wie Personal gezielt gewonnen und der Übergang von Schule in Beruf möglichst praxisnah gestaltet werden kann. Des Weiteren wird darauf hingewiesen, dass befristete Beschäftigungsverhältnisse im Zeitalter des Fachkräftemangels abgeschafft werden müssen, um Mitarbeiter langfristig zu binden (Vgl. ebd., S. 17ff.). Besonders das dritte Handlungsfeld „Qualitätsmanagement in KiTa's“ (ebd., S. 22) ist für die Masterarbeit interessant. Neben Personalführung bzw. Personalentwicklung, der Qualifizierung und Weiterbildung von Personal und dem Umgang mit dem Älterwerden im Beruf wird hier auf den Aspekt multiprofessioneller Teambildung durch den Einsatz von Personen mit unterschiedlichem Qualifikationsniveau eingegangen. „Multiprofessionelle Teams bieten Mitarbeitern die Gelegenheit, von einem erweiterten Fachwissen zu profitieren. Sie tragen so dazu bei, den individuellen Qualitätsansprüchen der Fachkräfte besser gerecht zu werden. Multiprofessionalität der Teams stärkt somit die Identifikation mit der Einrichtung und dem Träger. Sie kann zugleich auch als individueller Entlastungsfaktor empfunden werden, der die Bindung an Träger und Einrichtung im Weiteren stärkt“ (ebd., S. 25). Eine Einbindung „... nicht einschlägig qualifizierter Personen ...“ (ebd., S. 26) macht eine „... professionell gestaltete Teamentwicklung...“ (ebd., S. 25) und die Einbeziehung von Eltern notwendig.

Laut dieser Studie kann eine Fachkräftegewinnung und eine langfristige Fachkräftebindung nur erfolgen, wenn das Berufsfeld des Erziehers wieder attraktiv wird und sich bestimmte Rahmenbedingungen, wie Vergütung,

Arbeitszeitgestaltung und Personalschlüssel den heutigen Gegebenheiten anpassen. Ein praxisnaher Übergang von Schule und Beruf ist für Berufseinsteiger notwendig. Auf die steigenden gesundheitlichen Bedürfnisse, die sich durch das Älterwerden im Beruf ergeben, muss laut den Autoren ebenfalls verstärkt eingegangen werden. Der Einsatz multiprofessioneller Teams mit verschiedenen Qualifikationen kann durch das damit einhergehende vielschichtige Wissen die Qualität in Kindertageseinrichtungen maßgeblich steigern, bedarf aber einer professionellen Anleitung und Teamentwicklung (Vgl. ebd., S. 22ff.).

5. Vorstellung der Methode „Literaturrecherche“

Die Masterarbeit wird als theoretische Arbeit in Form einer Literaturrecherche geschrieben. Hierbei wird vorhandene Literatur bzgl. der forschungsleitenden Fragestellungen zielgerichtet gesucht, ausgewertet und verglichen. Durch den Vergleich verschiedener vorhandener Literatur und deren kritischer Beurteilung kann bereits vorhandenes Wissen komprimiert dargestellt und neues Wissen bzgl. der forschungsleitenden Fragestellungen generiert werden (Vgl. Mayer, 2009). Bei einer Literaturrecherche stand die Verfasserin der Masterarbeit immer wieder vor dem Problem „geeignete“ Literatur zu finden. Deshalb wurde zunächst zum Thema der Masterarbeit die Methode des MindMappings² mit relevanten Schwerpunkten erstellt, um das Thema inhaltlich ein- und abzugrenzen. Diese Schwerpunkte sind allerdings rein objektiv und bilden nur einen Ausschnitt des breit gefächerten Themas. Mit Hilfe der MindMap wurde eine vorläufige Gliederung erstellt und anhand deren Schwerpunkten nach geeigneter Literatur gesucht. Nachdem die vorhandene Literatur gesichtet und miteinander verglichen wurde, wurde weiterführend nach Literatur recherchiert. Somit entstand ein Gerüst aus Primär- und Sekundärliteratur, welches die Grundlage für die Erstellung der Masterarbeit hinsichtlich der Gliederungsschwerpunkte und Forschungsfragen bilden sollte. Beim Verfassen der Arbeit wird die Literatur zu den einzelnen Gliederungspunkten gesichtet, ausgewertet und miteinander verglichen. Dabei wird kann weiterführende Literatur hinzugezogen werden (Vgl. Becker, 2013; Mayer, 2009).

Die Auswahl fiel auf diese Methodik, da gezielt eine Analyse zu Team- und Gruppenkulturen und deren Auswirkungen auf die Bindung an einen Träger erfolgen sollte. Dabei wäre eine Befragung von Mitarbeitern vorerst nicht infrage gekommen, da zunächst die theoretische Erhebung und darauf aufbauend das Verfassen von Handlungsempfehlungen für Träger der Sozialen Arbeit im Vordergrund stand. Dennoch kann im Anschluss an die Masterarbeit in Erwägung gezogen werden eine IST-Analyse beim eigenen Träger in Form einer empirischen Forschung durchzuführen.

² „Methode, Gedanken in Form von Schlagwörtern oder Bildern aufzuzeichnen, zu sammeln, zu ordnen und zu gliedern“ (Duden, 2018).

6. Fachkräftebindung in sozialen Einrichtungen durch Team- und Gruppenkulturen

6.1 Notwendigkeit des Themas in Bezug auf den Fachkräftemangel

Häufig wird diskutiert, ob der Fachkräfte- oder Arbeitskräftemangel nur ein Mythos oder tatsächlich vorhanden ist. Von einem Arbeitskräftemangel wird gesprochen „... wenn die Arbeitsnachfrage dauerhaft über dem Arbeitsangebot liegt“ (Bundeszentrale für politische Bildung, 2014). Das heißt, dass in Betrieben, Organisationen oder Unternehmen mehr offene Stellen zu besetzen sind, als Arbeitskräfte³ auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Von einem konkreten Fachkräftemangel wird dann gesprochen, wenn Fachkräfte⁴ über einen längeren Zeitraum dem Arbeitsmarkt nicht ausreichend zur Verfügung stehen. Der Fachkräftemangel kann die gesamte Wirtschaft betreffen, ist aber häufig nur in bestimmten beruflichen Sektoren, Regionen oder Berufsgruppen erkennbar. „Während Arbeitskräftemangel ohne Berücksichtigung der Qualifikationsstruktur von einem dauerhaften Mangel an Arbeitskräften ausgeht, berücksichtigt der Terminus Fachkräftemangel die Qualifikationsanforderungen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer und betrachtet einen längeren Zeitraum“ (Bundeszentrale für politische Bildung, 2014). „Es wird deswegen häufig von einem Fachkräfteengpass oder einer Fachkräftelücke gesprochen“ (Bundeszentrale für politische Bildung, 2014). Das reale „... Problem, offene Stellen zu besetzen [...] ist jedoch weniger auf einen gesamtwirtschaftlichen Mangel an Fachkräften als vielmehr auf einen „Mismatch“ zurückzuführen, d.h., Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt konnten zum Beispiel aufgrund von fehlender Mobilität und fehlender/falscher Qualifikation nicht ausgeglichen werden“ (Fritzsche, 2004, S. 9). Auch die Bundeszentrale für politische Bildung geht aktuell nicht von einem allgemeinen Arbeits- oder Fachkräftemangel in Deutschland aus. Laut eigenen Aussagen liegt die Zahl der Arbeitssuchenden seit 2012 immer über der Anzahl

³ Als Arbeitskräfte werden alle arbeitsfähigen Personen – unabhängig der Qualifikation – bezeichnet (Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, 2014).

⁴ Fachkräfte sind diejenigen Personen, „... die eine anerkannte akademische Ausbildung oder eine anerkannte mindestens zweijährige Berufsausbildung absolviert haben“ (Bundeszentrale für politische Bildung, 2014).

offener Stellen. „Von einem allgemeinen Arbeitskräftemangel in Deutschland kann also nicht gesprochen werden“ (Bundeszentrale für politische Bildung, 2014). Jedoch lässt sich in einigen Berufsgruppen und Regionen ein Fachkräfteengpass feststellen. Betroffen sind hier vor allem Pflegeberufe, Mathematik, Technik, Informatik oder Naturwissenschaften. Aus reflektierter Sicht betrachtet zählen zu den Pflegeberufen auch alle anderen sozialen Berufe. Auch eine lange Vakanzzeit für offene Stellen muss noch kein Anzeichen für einen Fachkräftemangel sein. „Von einem Fachkräftemangel oder Engpass wird erst dann gesprochen, wenn die Besetzung freier Arbeitsstellen deutlich länger dauert als üblich⁵ oder als von den Betrieben für vertretbar gehalten wird“ (Bundeszentrale für politische Bildung, 2014).

Obwohl die Bundesagentur für Arbeit und die Bundeszentrale für politische Bildung momentan noch nicht von einem flächendeckenden Fachkräftemangel, sondern nur von berufsspezifischen und regionalen Fachkräfteengpässen ausgehen, muss dennoch „... festgehalten werden, dass in den kommenden Jahrzehnten mit einem erheblichen Mangel an Fachkräften gerechnet werden muss. Neben einer zunehmenden Nachfrage nach qualifizierte[m] [Personal] wird das Erwerbspersonenpotential [erheblich] zurückgehen“ (Fritzsche, 2004, S.11). Durch den demografischen Wandel in der Bevölkerung und der damit verbundenen „... Abnahme der Fertilitätsrate...“ (Fritzsche, 2004, S. 5) vor allem in den Industriestaaten stehen dem Arbeitsmarkt immer weniger Arbeitskräfte zur Verfügung. Durch immer höhere Anforderungen an Bildungsabschlüssen oder Qualifikationsniveaus können offene Stellen, die einen höheren Bildungs- bzw. Studienabschluss voraussetzen oft nicht oder nicht schnell genug besetzt werden.

„Für [...] Unternehmen [und Träger] stellt sich somit die Frage, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um diesem Problem [nachhaltig und effektiv] zu begegnen“ (Fritzsche, 2004, S. 11). Um dem Fachkräftemangel oder -engpass dauerhaft und erfolgreich entgegenzuwirken, müssen Politik und

⁵ „Als unübliche hohe Vakanzzeiten gelten Werte von 40 Prozent über dem Durchschnitt und eine Zunahme um 10 Tage gegenüber dem Referenzjahr“ (Bundeszentrale für politische Bildung, 2014).

Träger bzw. Unternehmen deshalb aktiv werden. Ein Ansatz könnte sein, durch Ausbau von Kindertagesstätten oder Ganztagschulen die Frauenerwerbsquote zu steigern, um auch Frauen den (Wieder-)Einstieg in das Berufsleben leichter zu ermöglichen. Generell familienfreundlichere Anstrengungen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern, werden von Trägern und Politik gleichermaßen gefordert. Ein Anstieg des Rentenalters als Strategie gegen den Fachkräftemangel ist eher unrealistisch, da bei älteren Arbeitnehmern das Gesundheitsrisiko erheblich steigt. Realistisch jedoch ist, die Ausbildungszeiten zu verkürzen, um jungen Menschen den Einstieg ins Berufsleben zu verkürzen. Somit würden sie dem Arbeitsmarkt eher zur Verfügung stehen. Neben der Verkürzung der Ausbildungszeit sollten Unternehmen und Träger auch Maßnahmen zur Höher- und Weiterqualifizierung ermöglichen, um eventuell offene Stellen, die ein höheres Qualifikationsniveau voraussetzen, intern schneller besetzen zu können (Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, 2014; Fritzsche, 2004, S. 7ff.).

Doch nicht nur eine Verbesserung der organisatorischen und institutionellen Rahmenbedingungen kann zu einer Abmilderung der Engpässe beitragen. Auch ein positiv erlebtes Betriebsklima kann die Bindung von Mitarbeitern beeinflussen. Die Hypothese der Verfasserin hierbei ist, dass ein Mitarbeiter vielleicht eher bei einem Träger oder in einer Einrichtung bleibt, wenn die Zusammenarbeit mit Kollegen positiv erlebt wird. In den nachfolgenden Kapiteln werden deshalb „Team“ und „Gruppe“ als Formen der kollegialen Zusammenarbeit definiert, eventuelle Unterschiede oder Gemeinsamkeiten erläutert und in Bezug zu Bindungsfaktoren gebracht. Dabei soll herausgefunden werden, ob die Arbeit in Teams oder Gruppen tatsächlich zur Fachkräftebindung beitragen kann.

6.2 Definition „Team“

In der Literatur lassen sich vielzählige Definitionen von „Team“ finden. Oftmals fällt die Abgrenzung von „Gruppe“ und „Team“ schwer und Teams werden als Sonderform von Gruppe abgegrenzt. Jedoch gibt es auch einige Autoren, die Teams deutlich von Gruppen trennen.

Edding und Schattenhofer definieren Team als „... eine Gruppe von drei bis ca. zwölf Personen, die aufeinander angewiesen sind, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, ein Produkt zu erstellen oder eine Leistung zu erbringen“ (Edding/Schattenhofer, 2015, S. 7). Dabei kann das Team den Arbeitsprozess „innerhalb eines gesetzten Rahmens ...“ (ebd.) selbst gestalten. Das Team übernimmt dabei „... die Verantwortung für die Qualität und die Produktivität ihres Aufgabenbereiches [selbst]“ (Bender, 2015, S. 18). „Sie beraten und/oder entscheiden gemeinsam über die Art der Zielerreichung und verantworten die Ergebnisse ihrer Arbeit als Gruppe“ (Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V., 2002, S. 13). Dabei sind die Teammitglieder gleichberechtigt und arbeiten „... zur Erfüllung gemeinsamer komplexer Aufgaben gleichberechtigt und unmittelbar [zusammen]“ (ebd.). Die Mitglieder im Team sind „... wechselseitig voneinander abhängig und gemeinsam verantwortlich [...] für das Erreichen spezifischer Ziele für ihre Organisation“ (van Dieck/West, 2013, S. 3). Die Ziele werden gemeinsam definiert und zu deren Erfüllung fühlen sich alle verpflichtet.

Das Team besteht „... aus Menschen, die eine enge Beziehung miteinander eingehen, um ihre Ziele zu erreichen“ (Francis/Young, 2002, S. 19f.). „Dies setzt eine natürliche Begrenzung ihrer Mitgliederzahl voraus und in der Praxis wird man auch selten ein Team finden, dass mehr als neun Mitglieder umfasst (ebd.). Durch die kritische Überprüfung des Handelns wird „... eine Verbesserung der fachlichen und persönlichen Qualität der Mitarbeiter [angestrebt]“ (Klein/Punke, 1995, S. 5f.). Die Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder sollen sich hierbei ergänzen. Dadurch wird das Team als Einheit erlebt, „... in der jeder für den anderen einsteht und sich jeder mit seinen Stärken einbringt, um die Leistungsfähigkeit des Teams zu steigern“ (Bernitzke, 2009, S. 13f.).

Unterschieden wird das Team „... vor allem durch die ausgeprägte Leistungsorientierung und durch die emotionale Verbundenheit der

Teammitglieder untereinander“ (ebd.). Für den Erfolg des gesamten Teams ist jedes einzelne Mitglied verantwortlich und notwendig, da durch den intensiven Gruppenprozess die Leistungssteigerung jedes Mitgliedes angeregt wird. Auch „... bei Misserfolgen oder Rückschlägen [werden] nicht Sündenböcke gesucht, sondern die Mitglieder des Teams überlegen gemeinsam, wie man aus den Fehlern lernen und Strategien zur Vermeidung der Fehler entwickeln kann“ (ebd.). Dies setzt ein hohes Maß an „... Offenheit und Kommunikationsbereitschaft voraus“ (ebd.). Das Team ist stärker verbunden als die Gruppe und zeichnet sich durch eine stabile Zugehörigkeit aus.

Redlich bezeichnet Teams als „... die allgemein positiv bewertete Variante von „Arbeitsgruppe“, die zwischenmenschlich angenehme und zugleich leistungsstarke Gruppe mit hoher Eigenständigkeit, deren Mitglieder eng kooperieren und eingespielt kommunizieren...“ (Redlich, 1997, S.4).

Aus der Vielzahl der Definitionen leitet die Verfasserin der Masterarbeit folgende Merkmale für ein Team ab:

- Die Anzahl der Teammitglieder wird auf drei bis zwölf Personen begrenzt. Eine höhere Anzahl würde die enge Beziehung der Mitglieder untereinander nicht mehr sicherstellen.
- Es wird ein gemeinsames Ziel definiert, an dessen Erfüllung alle Teammitglieder beteiligt sind.
- Die Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder sollen sich im Idealfall ergänzen.
- Das Team ist geprägt von Leistungsorientierung und Leistungssteigerung.
- Bei Rückschlägen oder Misserfolgen wird gemeinsam nach Lösungsstrategien gesucht.
- Die Teammitglieder sind gleichberechtigt, voneinander abhängig und stark miteinander verbunden.
- Das Team übernimmt die Verantwortung für seine Aufgabe selbst.
- Die Arbeit im Team setzt Offenheit und Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit voraus.
- Aufgaben und Ziele werden unmittelbar zusammen erledigt und bearbeitet.
- Alle Teammitglieder werden in alle Entscheidungsprozesse einbezogen.

- Die Teamleitung versteht sich als Coach bzw. Berater (Vgl. Bender, 2015, S. 18; Bernitzke, 2009, S. 13f.; Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V., 2002, S. 13; Edding/Schattenhofer, 2015, S. 7; Francis/Young, 2002, S. 19f.; Klein/Punke, 1995, S. 5f.; Redlich, 1997, S.4; van Dieck/West, 2013, S. 3).

6.3 Definition „Gruppe“

Bei der Literaturrecherche fällt auf, dass es weniger Literatur über Gruppen als über Teams gibt. Gruppen werden definiert als ein Zusammenschluss „... aus mehreren (mindestens drei) Personen [...]“ (Bernitzke, 2009, S.11). Dabei wird die Gruppengröße nicht genauer definiert, sondern nur als „... eine Reihe von Personen...“ (Homans in: Kauffeld, 2001, S. 12) bzw. eine „Mehrzahl von Personen...“ (Rosenstiel in: Kauffeld, 2001, S. 12) angegeben. Dabei soll die Gruppe „... aus zumindest drei Personen...“ (Wegge, 2004, S. 16) bestehen. Die „... Anzahl [ist dabei] so gering, dass jede Person mit allen anderen Personen in Verbindung treten kann, und zwar nicht nur mittelbar über andere Menschen, sondern von Angesicht zu Angesicht“ (Homans in: Kauffeld, 2001, S. 12).

Die Gruppenmitglieder haben „... in einer Zeitspanne häufig miteinander Umgang...“ (ebd.), das heißt die Interaktion in der Gruppe erstreckt sich „... über eine längere Zeit hinweg...“ (Kals, 2006, S.111). „... [S]o etwas wie ein Mindestzeitraum kann dabei allerdings nicht angegeben werden; die für Gruppen typischen Phänomene treten jedoch bei längerem Bestehen deutlicher zutage“ (Rechtien, 1999, S. 13).

Ein weiteres Merkmal der Gruppe ist, dass sie „...von der Umgebung als Gruppe wahrgenommen und behandelt [wird]“ (Bernitzke, 2009, S. 11) und die Mitglieder „...sich selbst als zusammengehörig sehen...“ (Redlich,1997, S.4). Die Gruppe besitzt eine interne Sozialstruktur (Vgl. Bernitzke, 2009, S.11), das heißt alle Gruppenmitglieder haben bestimmte „... Rollen, Funktionen und Positionen, die aufeinander bezogen sind und die die Prozesse in der Gruppe und bis zu einem gewissen Grad auch das Verhalten der Gruppenmitglieder steuern“ (Rechtien, 1999. S. 13). Diese Rollendifferenzierung wird zwar nicht offiziell vergeben, sondern ist meist latent bemerkbar und beeinflusst dabei das Arbeiten in der

Gruppe wesentlich. Die Gruppenmitglieder stehen „... in direkter Interaktion (face-to-face)...“ (Bernitzke, 2009, S. 11).

Auch die Gruppe teilt gemeinsame Normen und verfolgt gemeinsame Ziele. Sobald das Ziel allerdings erreicht ist, löst sich die Gruppe in der Regel auf. Ähnlich wie beim Team ist die Gruppe ebenfalls „... verbunden durch ein Wir-Gefühl“ (Rosenstiel in: Kauffeld, 2001, S. 12). Dieses Wir-Gefühl ist allerdings schwächer ausgeprägt als bei Teams (Vgl. Wegge, 2004, S. 16).

Aus den Definitionsansätzen konnte die Verfasserin folgende Merkmale für Gruppen finden:

- Die Anzahl der Gruppenmitglieder wird auf drei Personen minimiert. Als maximale Anzahl werden 25 Personen angegeben.
- Die Gruppe verfolgt ein gemeinsames Ziel und besitzt gemeinsame Normen und Werte.
- Die Gruppe zerfällt in der Regel nach Zielerreichung.
- Die Gruppenmitglieder verbindet ein schwaches Wir-Gefühl.
- In einer Gruppe gibt es eine klare Rollendifferenzierung. Jedes Gruppenmitglied hat eine bestimmte Funktion und Position, die das Verhalten beeinflusst.
- Die Gruppenstrukturen sind häufig hierarchisch.
- Gruppen brauchen klar definierte Regeln zur Erfüllung der Aufgaben.
- Die Zusammenarbeit ist stärker von Konkurrenz und geringerem persönlichem Austausch geprägt.
- In der Gruppendynamik wirken zwei Kräfte, die entgegengesetzt steuern: die Gruppenkohäsion „... ist die Kraft, die auf Gruppenmitglieder wirkt, um in einer Gruppe zu bleiben. [...] Sie ist ein positives emotionales Bindemittel der Zugehörigkeit und Attraktivität“ (Busse, 2018, S.1). Der Gruppendruck „... eine negative Kraft, die die Gruppenmitglieder bindet bzw. zu bestimmten Verhalten veranlasst/zwingt“ (Busse, 2018, S.1).

(Vgl. Bernitzke, 2009, S.11; Busse, 2018, S.1; Homans in: Kauffeld, 2001, S. 12; Kals, 2006, S.111; Rechtien, 1999, S. 13; Redlich,1997, S.4; Rosenstiel in: Kauffeld, 2001, S. 12; Wegge, 2004, S. 16).

6.3.1 „Arbeitsgruppe“ als Sonderform der Gruppe

Im Zusammenhang des Arbeitskontextes ist es sinnvoll, die Arbeitsgruppe bzw. das Arbeitsteam als Sonderform der Gruppe zu definieren und von dieser abzugrenzen. Die Arbeitsgruppe „... besteht aus wenigen Mitgliedern, deren zielbezogene Zusammenarbeit durch Kooperation und kollektive Verantwortlichkeit geprägt ist, so dass das Team gern zusammenarbeitet“ (Kals, 2006, S. 111). „Die Arbeitsgruppe wird formal in die Organisationsstruktur der Einrichtung eingegliedert“ (Bernitzke, 2009, S. 21). Sie hat hierbei einen klaren Arbeitsauftrag zu erfüllen. „Die Mitglieder der Arbeitsgruppe entwickeln gemeinsame Handlungsstrategien zur Erfüllung des Arbeitsauftrags, fällen innerhalb des Handlungsspielraums gemeinsame Entscheidungen, bauen Kommunikationsstrukturen zur Abstimmungen ihrer Handlungen auf, ergänzen sich in ihren Fähigkeiten und Kompetenzen, verfolgen gemeinsame Leistungsziele und übernehmen gegenseitige Verantwortung“ (ebd., S. 11f.). Die Struktur ist hierbei weniger hierarchisch als in einer Gruppe. Auch die „... Bindung der Mitglieder an das gemeinsame Team...“ (Kals, 2006, S. 111) wird intensiver empfunden. „Über die Qualität der Zusammenarbeit ist mit dem Begriff „Arbeitsgruppe“ nichts gesagt“ (Redlich, 1997, S. 4).

Ähnlich dem Team kooperieren die Mitglieder einer Arbeitsgruppe eng, um die gemeinsamen Ziele zu verfolgen. Jedoch löst sich auch eine Arbeitsgruppe in der Regel auf, sobald der Arbeitsauftrag erfüllt wurde. Die Identifikation mit anderen Mitgliedern ist demnach geringer als die eines Teams.

6.4 Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen „Team“ und „Gruppe“

Häufig wird in der Literatur „Team“ und „Gruppe“ synonym verwendet. Dies macht eine eindeutige Unterscheidung der beiden Begriffe schwierig, da auch viele Autoren der Meinung sind, dass sich Gruppen und Teams begrifflich nicht immer klar voneinander abgrenzen lassen. Beim genaueren Recherchieren wird jedoch deutlich, dass sich Teams und Gruppen in einigen Punkten voneinander unterscheiden. Um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede deutlich zu machen ist es sinnvoll, Teams und Gruppen anhand verschiedener Kriterien zu vergleichen. Die folgenden Kriterien, die nach der Literaturrecherche von der Verfasserin der Masterarbeit gewählt wurden, sollen ein Vergleichsraster bilden:

- Größe
- Entstehung/Entwicklung
- Rollenverteilung
- Kooperation und Kommunikation
- Zufriedenheit und Motivation
- Qualität und Moral
- Zielorientierung
- Umgang mit Konflikten und Störfaktoren
- Rolle der Leitung

Diese Kriterien wurden gewählt, da auch in der Literatur Teams bzw. Gruppen überwiegend anhand dieser Faktoren definiert und beschrieben werden und somit Unterschiede und Gemeinsamkeiten ausgearbeitet werden können. Das Kriterium „Qualität und Moral“ lässt sich nicht immer genau differenzieren, soll aber trotzdem zur Unterscheidung der beiden Begriffe hinzugezogen werden, um einen Bezug zur Fachkräftebindung herstellen zu können, die in den nächsten Kapiteln erläutert wird.

6.4.1 Größe

Bei der Angabe der **Teamgröße** (Hervorhg. der Verfasserin) gibt es verschiedene Aussagen. Edding und Schattenhofer gehen davon aus, dass „vier bis acht Beteiligte [...] ideal [sind], bis zu einer Höchstzahl von zwölf Personen

sind Face-to-Face-Diskussionen gut möglich“ (Edding/Schattenhofer, 2015, S. 26). Andere Autoren geben eine maximale Anzahl von neun Personen pro Team an. Das Zitat von Fred Bernitzke „So viele wie unbedingt nötig, so wenig wie möglich“ (Bernitzke, 2009, S. 65) verdeutlicht, dass in kleineren Teams die Produktivität höher ist, als in größeren Teams. Eine direkte und effektive Zusammenarbeit ist in „... Teams von mehr als zwölf Personen [schwierig, da] die direkte Kommunikation immer aufwendiger und anstrengender [wird]“ (Edding/Schattenhofer, 2015, S. 26).

Die Größe von **Gruppen** (Hervorhg. der Verfasserin) wird in der Literatur nicht so eindeutig definiert. Es wird von einer „Mehrzahl von Personen...“ (Rosenstiel in: Kauffeld, 2001, S. 12) ausgegangen. Die Mindestanzahl einer Gruppe liegt dabei bei drei Personen. Allerdings ist eine Anzahl von über 25 Personen wenig effektiv, da hier nicht mehr gewährleistet werden kann, „... dass jede Person mit allen anderen Personen in Verbindung treten kann, und zwar nicht nur mittelbar über andere Menschen, sondern von Angesicht zu Angesicht“ (Homans in: Kauffeld, 2001, S. 12).

6.4.2 Entstehung/Entwicklung

Bei den Phasen der Gruppen- und Teamentwicklung gibt es nur wenige Unterschiede. Die einzelnen Phasen werden im Folgenden in Tabellenform dargestellt, um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten.

Bender geht bei **Teams** (Hervorhg. der Verfasserin) von insgesamt vier Entwicklungsphasen aus, Bernitzke erweitert diese Einteilung um die vierte Phase, dem Performing. Die fünfte und letzte Phase kommt allerdings nur bei Teams vor, die zeitlich begrenzt, z.B. durch einen klaren Arbeitsauftrag zusammenarbeiten.

Phase	Merkmale
1. Zugehörigkeit/ Forming	Das Team wird in dieser Phase neu zusammengesetzt, die Mitglieder lernen sich kennen. Jedes Teammitglied muss bereits in dieser Phase für sich klären, ob es in das Team passt und wieviel Zeit es für die Teamarbeit aufbringen will. Die

	Teammitglieder achten sich untereinander, jedoch gibt es keine festen Bindungen untereinander, da jeder erst seinen Platz im Team suchen muss. Bernitzke beschreibt diese Phase als „Orientierungs- und Teamfindungsphase“ (Bernitzke, 2009, S. 90).
2. Verantwortung/ Storming	In dieser Phase werden die Grenzen des Teams abgeklärt, sowie Normen, Werte und Umgangsregeln des Teams definiert. Hierbei kann es zu Konfrontationen und Konkurrenz der Teammitglieder untereinander kommen, da jeder seine Position finden muss. Jedes Mitglied kann und sollte in dieser Phase „... eigene Ideen und Fähigkeiten einbringen“ (Bender, 2015, S. 57). Bernitzke beschreibt diese Phase als „Konflikt- und Kontrollphase“ (Bernitzke, 2009, S. 90).
3. Offenheit/ Norming	Diese Phase ist geprägt von Mut, Empathie und Respekt, da sich nun das gemeinsame „Wir-Gefühl“ ausprägt und der Zusammenhalt untereinander gestärkt wird. Nicht nur Beziehungen zwischen den Teammitgliedern werden differenziert, sondern es erfolgt auch eine „Identifikation des Einzelnen mit dem Team“ (Bender, 2015, S. 70). Das Team gibt den einzelnen Mitgliedern Schutz. Diese Phase wird auch als „Organisations- und Dialogphase“ (Bernitzke, 2009, S. 90) bezeichnet.
4. Performing	Bernitzke definiert diese Phase als „Integrations- und Hochleistungsphase“ (Bernitzke, 2009, S. 90), bei Bender wird diese Phase nicht spezifisch definiert. Das Team ist hier geprägt von einem hohen Qualitätsanspruch, der durch ein hohes Maß an Kreativität, Selbstorganisation sowie einer effizienten Feedbackkultur zur ständigen Verbesserung der Leistung beiträgt. Das Wir-Gefühl ist in dieser Phase

	besonders stark ausgeprägt, da sich eine innere Vertrautheit und Identifikation mit dem Team entwickelt. Jedes Mitglied ist sich seiner Verantwortung gegenüber dem gesamten Team bewusst (Vgl. Bernitzke, 2009, S. 90f.).
5. Terminierung/ Adjourning	Diese Phase kommt nur bei zeitlich befristeten Teams vor. In dieser Phase werden die Ergebnisse reflektiert und der Arbeitsauftrag somit abgeschlossen. Die Teammitglieder müssen sich „verabschieden“, was unter Umständen Trauer hervorrufen kann. Jedoch wird die zeitlich begrenzte Dauer des Teams in der Regel akzeptiert und die Auflösung hingenommen (Vgl. Bender, 2015, S. 77 ff.).

Tabelle 1: Phasen der Teamentwicklung nach Bender (2015) und Bernitzke (2009), eigene Darstellung

Klein und Stahl geben für die **Gruppenentwicklung** (Hervorhg. der Verfasserin) ähnliche Phasen an, die Unterschiede zur Teamentwicklung sind nur gering. Die letzte Phase unterscheidet sich bei Klein und Stahl; Stahl spricht bei dieser Phase vom „Re-Forming“ während Klein von einer Abschlussphase ausgeht. Diese Phase kommt je nach zeitlicher Terminierung des Gruppengeschehens vor.

Phase	Merkmale
1. Fremdheitsphase/ Forming	In dieser Phase geht es um das Ankommen in der Gruppe. Die Gruppenmitglieder sind noch ängstlich und versuchen Sicherheit zu gewinnen. Um ihre Rollen zu finden bewegen sie sich ständig „... aufeinander zu [und] voneinander weg...“ (Klein, 1995, S. 28). Orientierung suchen sie hier beim Gruppenleiter, der „... Sicherheit und Verhaltensorientierung verspricht...“ (Klein, 1995, S.

	28). „Das Klima im Forming wird als gehemmt beschrieben...“ (Stahl, 2002, S. 67), die Kommunikation verläuft vorsichtig. „Ziel des Formings ist die Sättigung des Sicherheitsbedürfnisses der Gruppenmitglieder“ (Stahl, 2002, S. 67).
2. Orientierungsphase/ Storming	In der Orientierungsphase entwickelt sich die Gruppendynamik, jedes Gruppenmitglied will seinen Platz in der Gruppe finden. Dies wird als unbewusste Tätigkeit wahrgenommen. Es entstehen erste Rangfolgen untereinander und einzelne Rollen werden (latent) fest zugeschrieben. Dabei sind Spannungen und Konflikte um einzelne Rollen möglich. Die Gruppenmitglieder „... müssen sich in der Gruppe als Individuum mit eigenen (auch abweichenden) Bedürfnissen abgrenzen und den Kontakt zu den anderen Mitgliedern entlang dieser Grenzen gestalten“ (Stahl, 2002, S. 95). „... Bestehende Widersprüche zwischen Gruppenmitgliedern [werden aufgedeckt] und die Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit ebenso wie Alternativen für später zu treffende Entscheidungen [geklärt]“ (Stahl, 2002, S. 95).
3. Vertrautheitsphase/ Norming	Im Norming hat jedes Gruppenmitglied seine Rolle gefunden und ist erleichtert nach der vorherigen Phase. „... Das Norming [ist] eine Phase der Ernüchterung...“ (Stahl, 2002, S. 127). Diese Phase gibt den einzelnen Mitgliedern Sicherheit und ein Gefühl der Zugehörigkeit. Das Wir-Gefühl ist im Norming stark ausgeprägt, da ein „erstes Selbstverständnis der Gruppe gefunden“ (Klein, 1995, S. 38) wurde. „Die wesentliche evolutionäre Leistung der Gruppe besteht in der Selektion

	tragfähiger Ziele“ (Stahl, 2002, S. 127), durch die die Gruppe „... viel Kraft [hat] gemeinsam etwas anzupacken oder zu unternehmen“ (Klein, 1995, S. 38f.). Allerdings besteht in dieser Phase die Gefahr der einzelnen Identitätsaufgabe und Abkapselung nach außen.
4. Differenzierungsphase/ Performing	„Das Performing ist die Arbeitsphase der Gruppe...“ (Stahl, 2002, S. 153). Die Gruppe wird stabilisiert, indem Unterschiedlichkeiten nicht nur akzeptiert, sondern „... als Chance für Gewinn und als Motor für Veränderungen begriffen“ (Klein, 1995, S. 41) werden. Dem einzelnen Mitglied wird klar „... wie nützlich der Einzelne für die Gruppe und umgekehrt die Gruppe für ihn ist“ (Stahl, 2002, S. 153). „... Gruppenleitung ist gemeinsame Aufgabe“ (Klein, 1995, S. 42), „... der Coach [kann] in der Rolle des ‚Urlaubers‘“... (Stahl, 2002, S. 153) intervenieren.
5. Re-Forming nach Stahl	„Das Re-Forming ist die Bilanz- und Lernphase, in der die Erlebnisse der Einzelnen sich zum Erfahrungsschatz der Gruppe verdichten“ (Stahl, 2002, S. 169). Das „... Gruppengefüge destabilisiert sich wieder“ (Stahl, 2002, S. 169). Die Gruppenmitglieder schauen mit Abstand auf die bisherigen Ergebnisse der Gruppe und können ihr persönliches Fazit ziehen. „Ungünstige Komplikationen in dieser Phase sind Hast, Vermeidung, Verflachen und frühzeitiges Verengen beim Erstellen der Gruppenbilanz“ (Stahl, 2002, S. 169). Nach dem Abstand zur Gruppe erfolgt eine „... Wiederannäherung an die Gruppe“ (Stahl, 2002, S. 169).
5. Abschlussphase nach Klein	Die Abschlussphase bedeutet das Ende der Gruppe, welches oft als schmerzlich wahrgenommen wird.

	Zum Teil stellt sich bei den Gruppenmitgliedern der Gedanke des Versagens ein, der sie in die erste Phase zurückfallen lässt. Hilfe wird beim Gruppenleiter gesucht (Vgl. Klein, 1995, S. 43f.).
--	--

Tabelle 2: Phasen der Gruppenentwicklung nach Klein (1995) und Stahl (2002), eigene Darstellung

6.4.3 Rollenverteilung

Bei der Recherche nach der Rollenverteilung in **Teams** (Hervorhg. der Verfasserin) fiel das Schema nach Belbin (s. Anlage 1) auf. Dieses beschreibt neun Rollen, die in der Regel positiv besetzt sind. Die verschiedenen Rollen in Teams sind notwendig, da „... Heterogenität [...] ein Team produktiv“ (Bernitzke, 2009, S. 65) macht und „das Wissen um Teamrollen [...] eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit“ (ebd.) ist.

Teamrolle nach Belbin	Merkmale
Neuerer/Erfinder	Der Neuerer bzw. Erfinder bringt sich durch neue Ideen in das Teamgeschehen ein. Er ist gekennzeichnet durch alternative und unkonventionelle Denkweisen, wirkt jedoch häufig gedankenverloren (Vgl. Schaaf/key2now, 2018).
Wegbereiter/ Weichensteller	Der Weichensteller ist ein kommunikatives Teammitglied und knüpft durch seine extrovertierte Art Kontakte. Dabei ist er oft zu optimistisch (Vgl. Schaaf/key2now, 2018)..
Koordinator/Integrator	Der Koordinator kann durch sein selbstsicheres und vertrauensvolles Auftreten Entscheidungsprozesse fördern. Dadurch kann er jedoch auch schnell manipulieren (Vgl. Schaaf/key2now, 2018).
Macher	Der Macher ist –wie der Name bereits sagt- sehr dynamisch und hat Mut, entstehende Hindernisse zu überwinden. Er kann gut unter Druck arbeiten. Durch

	seine Ungeduld neigt er allerdings auch dazu, zu provozieren (Vgl. Schaaf/key2now, 2018).
Beobachter	Der Beobachter ist eher kritisch und strategisch und überprüft Vorschläge nüchtern auf deren Umsetzbarkeit. Er ist eher wenig offen für neue Inspirationen und Anregungen (Vgl. Schaaf/key2now, 2018).
Teamarbeiter/ Mitspieler	Der Teamarbeiter bzw. Mitspieler ist eine kooperative Rolle im Team, der durch seine diplomatische Art Spannungen und Reibungen abbauen und somit die Kommunikation im Team verbessern kann. Seine Schwäche hierbei ist allerdings, dass er sich in kritischen Situationen eher unentschlossen zeigt (Vgl. Schaaf/key2now, 2018).
Umsetzer	Der Umsetzer ist eine verlässliche und effektive Rolle, da er Pläne in die Tat umsetzt. Er ist sehr diszipliniert und verliert das Gesamtziel nicht aus den Augen, was ihn jedoch auch unflexibel macht (Vgl. Schaaf/key2now, 2018).
Perfektionist	Der Perfektionist ist gewissenhaft und versucht Fehler zu vermeiden. Er zeichnet sich z.B. durch Pünktlichkeit und eine optimale Ergebnissicherstellung aus. Das macht ihn aber auch ängstlich (Vgl. Schaaf/key2now, 2018).
Spezialist	Der Spezialist versorgt das Team mit Fachwissen und Engagement. Dabei läuft er Gefahr, sich in Kleinigkeiten und Details zu verlieren (Vgl. Schaaf/key2now, 2018).

Tabelle 3: Rollen in Teams in Anlehnung an Belbin, eigene Darstellung (Vgl. Schaaf/key2now, 2018)

Trotz der überwiegend positiven Rollenzuschreibungen (die allerdings auch negative Eigenschaften haben können) können auch in Teams Rollenkonflikte auftreten. Auch ist die Einteilung in Rollen in der Praxis eher schwierig, da sich nicht jeder in nur einer Rolle wiederfindet und einzelne Rollen deshalb nicht immer klar voneinander abgegrenzt werden können. Menschliche Unterschiede und Verhaltensweisen sind normal und lassen sich nicht durch Rollen auflösen.

Kirsten und Müller-Schwarz definieren in **Gruppen** (Hervorhg. der Verfasserin) zum Teil andere Rollen, die auch negativ besetzt sein können. *Der Gruppenführer*⁶ koordiniert die Gruppe und bestimmt die Ziele. Er ist das Alpha der Gruppe. Sein Gegenspieler ist *der Opponent*. Er besitzt zwar Führungsqualitäten, ist aber nicht Gruppenführer geworden und geht deshalb als „graue Eminenz“ in die Opposition. Durch sein Handeln macht er dem Gruppenführer „... unbewusst die Position streitig...“ (Kirsten/Müller-Schwarz, 2008, S. 212). *Der Beliebte* hält die Gruppe zusammen und „... verkörpert die menschliche Seite der Gruppenbedürfnisse“ (ebd.), wogegen *der Tüchtige* „... die sachlichen Bedürfnisse in der Gruppe“ (ebd.) verkörpert und sich durch Fleiß hervorhebt. Neben diesen Rollen gibt es noch drei weitere, allerdings negativ besetzte Rollen. *Der Mitläufer* zeigt weniger Initiative und orientiert sich eher am Gruppenführer. Durch den Opponenten ausgelöste Aggressionen richten sich nicht gegen ihn selbst, da er ein starkes Mitglied ist, sondern gegen ein schwächeres Mitglied, den so genannten *Sündenbock*. Als letzte Rolle definieren Kirsten und Müller-Schwarz *den Außenseiter*, der zwar keinen bestimmten Platz in der Gruppe hat, allerdings beratend tätig sein kann.

Stahl definiert zum Teil andere, doch auch negativ besetzte Rollen.

⁶ Zur besseren Lesbarkeit und Übersichtlichkeit wurden die einzelnen Gruppenrollen von der Verfasserin in kursiv gedruckt.

Gruppenrolle nach Stahl	Merkmale
Der Kleine	Er versorgt die Gruppe mit kindlichen Werten bzw. Werten der Nähe wie „Bedürftigkeit, Fürsorglichkeit, Verbundenheit, Hilfsbereitschaft [...]“ (Stahl, 2002, S. 304). Aufgrund der Emotionalität dieser Rolle wird sie häufig von Frauen besetzt. Der Kleine trägt zu Entspannung bei, allerdings nur, wenn der Gruppendruck nicht zu groß ist, sonst wird er schnell als Schmarotzer abgelehnt (Vgl. Stahl, 2002, S. 305).
Der Gerechte	Diese Rolle bewahrt „... die Werte von Solidarität und Gerechtigkeit...“ (Stahl, 2002, S. 305) und „... die Gruppe davor, sich durch Konkurrenz und Vorteilsdenken selbst zu zerfleischen“ (Stahl, 2002, S. 305).
Der Einsichtige	Der Einsichtige ordnet sich einsichtsvoll den Autoritäten unter und nimmt eine konservative Haltung gegenüber Regeln ein. Dadurch kann er ausgleichend gegenüber Aufständen wirken (Vgl. Stahl, 2002, S. 305f.).
Der Fleißige	Ähnlich dem Tüchtigen nach Kirsten und Müller-Schwarz sticht der Fleißige durch eine Übererfüllung der Arbeitsaufträge ohne kritisches Nachfragen hervor. Durch ihn steigt die Qualität der Gruppe (Vgl. Stahl, 2002, S. 306f.).
Der Karrieredenker	Sein Ziel ist es höher Gestellten zu gefallen. Um dieses Ziel zu erreichen ist sein Handeln geprägt von Konkurrenz, Ehrgeiz und Leistung. Dies bringt allerdings die Gefahr mit sich, dass er zum unbeliebten „Streber“ wird (Vgl. Stahl, 2002, S. 307).

Der Eigenbrötler	Der Eigenbrötler ignoriert „... den Konformitätsdruck der Gruppe...“ (Stahl, 2002, S. 307) und will so seine Eigenständigkeit bewahren. Um andere Gruppenmitglieder kümmert er sich nicht oder wenig.
Der Emotionale	Diese Rolle ist der weiche, sanfte Part der Gruppe. „Damit bringt er die Themen Emotionalität (Nähe) und Kontrollverlust (Wechsel) ins Spiel“ (Stahl, 2002, S. 308). In aufgeschlossenen Gruppen wird ihm respektvoll begegnet, in belasteten Gruppen wird er allerdings schnell als „Weichei“ deklariert (Vgl. Stahl, 2002, S. 308).
Der Versager	Der Versager hält dem Gruppendruck nicht stand und „... appelliert durch sein Scheitern an Mitgefühl, Solidarität und Gnade“ (Stahl, 2002, S. 309). Die Gruppe belässt ihn in der Regel in seiner Rolle, da auch kein anderes Mitglied diese Rolle einnehmen will. Diese Rolle lässt sich nur schwer wieder loswerden (Vgl. Stahl, 2002, S. 309).
Der Clown	Er neutralisiert aufkeimende Konflikte durch Witz. Diese Rolle benötigt eine hohe Sensibilität, da er „... durch Ablenkung eher zur Vermeidung...“ (Stahl, 2002, S. 309) von Konflikten beiträgt. Für den Gruppenleiter ist diese Rolle schwierig zu kontrollieren, da „der Clown“ das produktive Klima für einen Konflikt häufig schon im Vorfeld entlädt (Vgl. Stahl, 2002, S. 310).
Der Frühreife	Er eilt den anderen Gruppenmitgliedern bei Entscheidungen voraus und „[...] konfrontiert [sie] mit Themen, die [ihnen] noch bevorstehen“ (Stahl, 2002, S. 310).
Der Rebell	Der Rebell geht gegen die bestehende Ordnung vor und kritisiert geltende Regeln. Sein Prinzip lautet

	„prinzipiell dagegen zu sein“. Als Gegner der Autoritäten, ermöglicht er auch den Anderen „... gegenüber unerwünschten Herrschern in Opposition zu gehen und verdeckte, überkommene Machtstrukturen, Dogmen und Tabus innerhalb der Gruppe zu hinterfragen“ (Stahl, 2002, S. 311). Dadurch bringt er Umbruch und Konflikt ins Gruppengeschehen. Von den anderen Gruppenmitgliedern wird er entweder als bewundernswerter Held oder gefürchteter Revoluzzer (Vgl. Stahl, 2002, S.311) gesehen.
--	--

Tabelle 4: Gruppenrollen nach Stahl (2002), eigene Darstellung

Die Rollenverteilung nach Stahl beinhaltet zwar keine spezifische Gruppenführung, allerdings wird in seinen Erläuterungen ersichtlich, dass die Gruppenführung losgelöst von den anderen Rollen besteht.

6.4.4 Kooperation und Kommunikation

Teams (Hervorhg. der Verfasserin) zeichnen sich durch eine „... stärkere Konnotation funktionierender Kooperation und eines „Mannschaftsgeistes“...“ (Antoni, 2000, S. 20) aus. Das „Wir-Gefühl“, welches den Antrieb für die Teamarbeit bildet, wird stärker beschrieben als in Gruppen. Teams wollen zusammenarbeiten. Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch über „... alle arbeitsrelevanten Informationen ...“ (Krenz, 2013, S.8), sodass „... ungenaue Absprachen, undeutliche Zielformulierungen [rechtzeitig] erkannt und in deutliche Hinweise sowie exakte Zielvorgaben umformuliert werden“ (ebd., S. 10). Das Team wird überwiegend positiv und als „... ein Medium für konstruktive und effektive Kommunikation...“ (ebd., S. 11) beschrieben. Teams weisen eine hohe Gruppenkohäsion auf, die „... das Ausmaß an Geschlossenheit und Festigkeit des Teams“ (Bernitzke, 2009, S. 90) kennzeichnet. Mitglieder eines Teams sollten eine dementsprechende Sozialkompetenz, Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit aufweisen, da „... die konstruktive Umgangskultur ein wesentlicher Baustein für die gesamte Entwicklung“ (Krenz,

2013, S. 9) ist. Eine gegenseitige Vertrauenskultur ist die Basis für eine effektive Zusammenarbeit, aus der sich „... die Verantwortungskultur einer Institution entwickeln...“ (Bernitzke, 2009, S. 91) kann.

Gruppen (Hervorhg. der Verfasserin) wird häufig eine geringere Gruppenkohäsion als in Teams (Vgl. Balz/Spieß, 2009, S. 99) zugeschrieben. Der Wir-Gedanke ist in Gruppen zwar vorhanden und hält die Gruppe zusammen, ist allerdings schwächer vorhanden als in Teams. Dies lässt Gruppen als loseren Zusammenhalt vermuten. Oft arbeiten Gruppenmitglieder „nebeneinander her“ und sind unabhängiger von den anderen Mitgliedern. Der Informationsaustausch erfolgt anders als in Teams nicht regelmäßig, sondern nur so viel wie nötig. Gruppenmenschen sind häufiger „Einzelkämpfer“. (Vgl. Anders-Krummnacker, 27.02.2018). Die Zusammenarbeit ist mehr von Konkurrenz als von einem Miteinander und gegenseitiger Verantwortung geprägt. Dies muss aber kein Nachteil sein, da durch die eigenständige Arbeit gleichermaßen zum Erfolg beigetragen werden kann. Dennoch wird bei gemeinsam vereinbarten Zielen auf deren Einhaltung geachtet (ebd.). Auch die Mitglieder einer Gruppe brauchen Kooperationsfähigkeit und das Bedürfnis zusammenarbeiten zu wollen.

6.4.5 Zufriedenheit und Motivation

Teams (Hervorhg. der Verfasserin) wird auch eine höhere Zufriedenheit und Motivation zugeschrieben. Teammitglieder können durch „... Ernsthaftigkeit und Freude, Arbeitseifer und Humor gleichberechtigt nebeneinander stehen...“ (Krenz, 2013, S. 10). Durch die gemeinsame Zielvereinbarung steigert sich die Motivation, da alle Teammitglieder zur Zielerreichung beitragen wollen. Krenz beschreibt Teams sogar als „... Platz für eine hohe Leistungsmotivation aller [...] und die Grundlage für eine tiefe berufliche Zufriedenheit“ (Krenz, 2013, S. 11). Doch aufkeimende Konflikte können diese Zufriedenheit hemmen (s. Kapitel 6.4.8, S. 39 dieser Arbeit).

Gruppen (Hervorhg. der Verfasserin) sind in der Regel fremdmotiviert, das heißt sie wurden durch einen Arbeitsauftrag oder eine Aufgabenstellung als „Arbeitsgruppe“ formiert. Die Motivation besteht deshalb hauptsächlich darin das Ziel zu erreichen.

„Die Einführung und Arbeit in teilautonomen Gruppen führt oft (nicht immer) zu einem deutlichen Anstieg der Arbeitszufriedenheit und der Produktivität...“ (Wegge, 2004, S. 40). Dafür müssen jedoch geeignete Rahmenbedingungen für Gruppenarbeit vorliegen. „Wie Wehner und Endres (1997) in einer Fallstudie beobachteten, kann die Einführung wenig gelungener Formen von Gruppenarbeit (unzureichende Startbedingungen, wenig Autonomie) bewirken, dass trotz verbesserter Gesamtzufriedenheit manche Frustrationen in der Gruppe entstehen und das persönliche Engagement zur Veränderung der Arbeitsbedingungen mit der Zeit nachlässt“ (ebd.).

6.4.6 Qualität und Moral

In **Teams** (Hervorhg. der Verfasserin) ist eine ständige Verbesserung der Qualität handlungsleitend. Das Ziel soll nicht nur erreicht werden, sondern auch in entsprechender Qualität bearbeitet werden. „... Eigene Erfolge und Misserfolge [werden] transparent gemacht, um aus den Rückmeldungen neue Arbeitsimpulse zu erkennen...“ (Krenz, 2013, S. 8). Der Teamerfolg wird als gemeinsame Verantwortung gesehen und von den Mitgliedern „... persönliche und fachliche Verantwortlichkeiten sowohl für die eigene Arbeit als auch das eigene Verhalten übernommen...“ (ebd.). „Das [stark ausgeprägte] Wir-Gefühl kommt in gemeinsamen Visionen, gegenseitiger Akzeptanz, der Loyalität untereinander, im gegenseitigen Vertrauen und der persönlichen Verpflichtung gegenüber den gemeinsam angestrebten Teamzielen zum Ausdruck“ (Bernitzke, 2009, S. 90). „Die Teammitglieder fühlen sich der eigenen Gruppe verpflichtet und grenzen sich gegen andere Gruppen ab“ (ebd.). Dies lässt darauf schließen, dass die Arbeitsmoral in Teams höher ist, da sich der Zielerreichung alle verpflichtet fühlen.

In der Literatur „... wird der Begriff **Gruppe** (Hervorhg. der Verfasserin) eher im Sinne der organisatorischen Zugehörigkeit zu einer Gruppe verstanden“ (Kauffeld, 2001, S. 15), das heißt die Mitglieder sehen sich zwar einer Gruppe zugehörig, wollen aber ihre Individualität nicht aufgeben. Da Gruppenmitglieder eher eigenständig arbeiten (wollen) und neben dem Gruppenziel individuelle Einzelziele verfolgen, geht es hier nicht vordergründig darum die Verantwortung für die gesamte Gruppe, sondern eher für die eigene Leistung zu übernehmen. Diese Verantwortung wird dann jedoch hoch gewichtet, was den Anschein der Suche nach der Bestenleistung macht (Vgl. Anders-Krummnacker, 27.02.2018). Gruppen wird häufig eine niedrigere Qualität als Teams zugeschrieben. Qualitätsverluste können durch Missverständnisse und Produktionsblockaden durch den geringeren Austausch entstehen. Eine schlechtere Qualität in Gruppen ist allerdings kein Unterscheidungsmerkmal von Teams. „Die Befunde einer älteren Metaanalyse (Basis sind ca. 80 Studien) sprechen dafür, dass die Einführung von eigenverantwortlicher Gruppenarbeit mit großer Wahrscheinlichkeit zu einer Reduktion von Fehlzeiten führt“ (Wegge, 2004, S. 38). Jüngere Studien zeigen allerdings keine positiven Effekte durch Gruppenarbeit bzw. „... sogar eine geringe Zunahme der Fehlzeiten“ (ebd.). Dies kann aber auch andere Ursachen haben. Durch das Wettbewerbsdenken mit anderen Gruppen ist die Gruppe gewillt, die Zielerreichung voranzutreiben und eine aktive Fehlerkorrektur zu unternehmen (Vgl. ebd., S. 96). „Sich für eine schlechte Gruppe aufopfern“ (ebd.) zu wollen, kann auch Gruppenmitglieder motivieren.

6.4.7 Zielorientierung

In **Teams** (Hervorhg. der Verfasserin) werden die Ziele gemeinsam vereinbart und „... regelmäßige Bestandsaufnahmen durchgeführt, um Prozesse der Zielerreichung zu dokumentieren...“ (Krenz, 2013, S. 8). Dabei überwiegen die Teamziele mehr als die Ziele des Einzelnen. „Werden die Ressourcen optimal genutzt und das Team setzt die gemeinsame Zielerreichung über den persönlichen Erfolg, dann kann sich das Team zum Spitzenteam weiterentwickeln“ (Bernitzke, 2009, S. 21). Die gemeinsame Evaluation der bisherigen Erfolge steht im Mittelpunkt der Teamarbeit.

„Mit Blick auf die Ziele (Vornahmen) von **Gruppen** (Hervorhg. der Verfasserin) ist beobachtet worden, dass Gruppen dazu neigen, sich bei derselben Aufgabe eher leichtere Leistungsziele zu setzen als einzelne Individuen. Dies wird in der Regel zu Leistungseinbußen führen [...]. Innerhalb von Gruppen treffen zudem verschiedene Ziele und Erwartungen aufeinander [...]“ (Wegge, 2004, S. 51). Die Leistungsziele sind in der Regel kürzer gesteckt als die in Teams. „Die Organisations- bzw. Gruppenmitglieder verfolgen eine Vielzahl unterschiedlicher Ziele, die nur zum Teil den Organisationszielen entsprechen und auch zur Entstehung von Bereichsegoismen führen können“ (ebd., S. 109). Dabei überwiegen die Einzelziele häufig über den Gruppenzielen. Ein gemeinsames „... Gruppenziel liegt [...] nur dann vor, wenn die meisten (am besten alle) Gruppenmitglieder ein Ziel mit Blick auf ein bestimmtes Gruppenergebnis oder einen (Gruppen-)Zustand teilen. Die individuelle Verpflichtung gegenüber diesem Gruppenziel kann unterschiedlich stark sein. Ferner ist es möglich, dass Personen sich im Dienste eines gemeinsamen Gruppenziels arbeitsteilig inhaltlich unterschiedliche individuelle Ziele setzen (müssen)“ (ebd., S. 266).

6.4.8 Umgang mit Konflikten und Störfaktoren

Die Konfliktkultur in **Teams** (Hervorhg. der Verfasserin) wird in der Literatur durch einen fairen Umgang miteinander beschrieben. Bei Konflikten oder Spannungen werden „... faire Auseinandersetzungen gesucht und geführt, damit die Arbeitsmethoden zur optimalen Zielerreichung beitragen...“ (Krenz, 2013, S. 8). Jedoch sind im Team jederzeit Konflikte möglich und nötig, Edding und Schattenhofer unterscheiden hier „... zwischen Beziehungskonflikten⁷, Aufgabenkonflikten⁸ und Prozesskonflikten⁹ [...] Lange Zeit galt als ausgemacht, dass Beziehungskonflikte der Gruppenleistung abträglich, Aufgabenkonflikte dagegen leistungsförderlich sind“ (Edding/Schattenhofer, 2015, S. 60). Doch

⁷ „Beziehungskonflikte werden definiert als Streitigkeiten über persönliche Themen, die mit der Arbeit nichts zu tun haben“ (Edding/Schattenhofer, 2015, S. 60).

⁸ Aufgabenkonflikte bezeichnen die Uneinigkeit der Parteien bzgl. arbeitsbezogener Fragen (Vgl. ebd.)

⁹ „... Als Prozesskonflikte gelten Differenzen bezüglich Zuständigkeiten und Verteilung von Ressourcen“ (ebd.).

heutige Auffassungen gehen davon aus, dass alle Konfliktarten dem Teamprozess schaden. Beziehungskonflikte „...führen zu verringertem Engagement, geringerer Leistung, höherer Abwesenheit und geringerer Arbeitszufriedenheit. Auch die aus Prozesskonflikten sich ergebenden Spannungen haben geringere Arbeitszufriedenheit zur Folge“ (ebd.). Edding und Schattenhofer sprechen hier vom „gespaltene[n] Team“ (ebd., S. 52).

Unterschiede in Teams lassen sich nicht aufheben. „Die Auseinandersetzung mit diesen Unterschieden – zum Beispiel mit unterschiedlichen Zielen, die aber von der Organisation vorgegeben sind- ist gewollt und soll die Qualität der Arbeit sichern“ (ebd.). Dieser „belebende[...] Konflikt“ (ebd.) kann nur dann zu einer Verbesserung der Qualität führen, „... wenn die Beteiligten nicht nach dem Schuldigen suchen, sondern die Dauerspannung als Teil ihrer Zusammenarbeit verstehen“ (ebd.).

„Ein Team zeichnet sich aber nicht dadurch aus, dass es diesen notwendigen Auseinandersetzungen aus dem Wege geht, sondern alle „Stolpersteine“ wahrnimmt, thematisiert, sorgsam betrachtet und gemeinsam in inhaltlich geführten Diskussionen aus dem Wege zu räumen versucht“ (Krenz, 2013, S. 9) und „... Beziehungsstörungen geklärt [werden], um jederzeit ein Optimum an inhaltlichen Beiträgen leisten zu können“ (ebd., S. 8).

Ziel ist es nicht einen „Sündenbock“ zu suchen, sondern „... selbst bei massiven Konflikten immer wieder für alle Seiten akzeptable Einigungsprozesse erzielt werden...“ (ebd., S. 10). „Bei der Besprechung ihrer Fehler und Schwächen verzichten die Teammitglieder auf persönliche Attacken, um aus der Kritik lernen zu können“ (Erger, 2012, S. 31). Konflikte werden in Teams als Chance für Veränderungen gesehen und somit nicht im Keim erstickt, sondern ihnen wird Raum gegeben, um dem Team Chancen zur Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Schon die negativ besetzten Rollen in **Gruppen** (Hervorhg. der Verfasserin), wie Sündenbock oder Außenseiter machen deutlich, dass es in Gruppen mehr Konfliktpotential gibt. Das Omega als Gegenspieler zum Alpha verschärft dieses Potential noch. Aggressionen, die durch den Rebellen entstehen, entladen sich bei den schwächeren Mitgliedern. Der Rebell kann dadurch Einigungsprozesse und die Erreichung von Zielen gefährden oder beeinflussen. Durch die

Einzelziele der Gruppenmitglieder kann es immer wieder zu Zielkonflikten untereinander kommen. Besonders in Gruppen muss deshalb die Gruppenleitung bei Konflikten intervenieren und die Zielerreichung koordinieren. Gruppenmitglieder müssen untereinander einen fairen Umgang haben und eine gewinnbringende Feedbackkultur entwickeln. Einigungsprozesse gehören in Gruppen zum Arbeitsalltag (Vgl. Kirsten/Müller-Schwarz, 2008, S. 212; Stahl, 2002, S. 304ff.).

6.4.9 Rolle der Leitung

Die **Leitung in Teams** (Hervorhg. der Verfasserin) kann bei Teilaufgaben aufgeteilt werden. „Jedes Team kann die eigene Arbeit innerhalb gesetzter Grenzen selbst gestalten. Ohne einen solchen Freiraum gibt es nichts zu steuern und nichts zu bestimmen. Wenn alles vorgegeben ist, sollte man nicht von Teamarbeit sprechen“ (Edding/Schattenhofer, 2015, S. 28f.). Teams arbeiten also in der Regel selbst reguliert. „Das Prinzip der Selbstregulation beinhaltet, dass Verantwortung und Entscheidungskompetenzen stärker nach unten delegiert werden müssen. [...] Dies könnte in vielen Fällen auf eine flachere Führungspyramide, also auf den Wegfall von Führungsebenen im Vergleich zu zentralisierten Organisationen hinauslaufen...“ (Antoni, 2000, S. 72f.).

Die Teamleitung gibt hierbei zwar eine klare Aufgabenstellung und Zielsetzung vor und setzt die Rahmenbedingungen innerhalb derer sich das Team bewegen darf, soll dem Team aber genug Raum für eigene Entscheidungen und die eigene Entwicklung geben. Dies setzt dennoch eine enge Zusammenarbeit zwischen Teamleitung und den einzelnen Teammitgliedern voraus. Die Teamleitung agiert hierbei vor allem als Bindeglied zwischen dem Team und der Gesamtorganisation. Dabei soll sie die Arbeitsprozesse koordinieren und einzelne Teammitglieder integrieren, fördern und fordern. Das „... Führen mit Zielen“ (Bernitzke, 2009, S. 65) lässt dem Team Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Denn „[W]ird dem Team Autonomie zugestanden, dann erhöhen sich das Verantwortungsbewusstsein der Teammitglieder und die Leistung des Teams“ (ebd.). Ein ständiges Feedback über Ergebnisse und Zielerreichung ist eine Hauptaufgabe der Teamleitung. Die Teamleitung muss dennoch in die einzelnen Phasen eingebunden sein, denn „für ein effizientes

Arbeiten muss die Teamleitung die [...] Aufgaben der einzelnen Teamphasen kennen und die Strukturen dafür zur Verfügung stellen“ (Bender, 2015, S. 195). Nicht jedes Teammitglied kann Teamleiter werden. Die Teamleitung braucht Führungsqualitäten und Organisationstalent. „Der Teamleiter muss eine Vision haben, ein klares Ziel haben, die Bereitschaft haben, horizontal zu arbeiten, ein Verständnis für die Marktsituation haben, die Fähigkeit haben, sich verändernden Bedingungen anzupassen und gute Kommunikationsfähigkeit besitzen“ (Bender, 2015, S. 194). Dabei muss er auch in der Lage sein, sich bewusst aus dem Arbeitsprozess des Teams zurückzunehmen, um dem Team die nötige Autonomie zu ermöglichen.

Gruppen (Hervorhg. der Verfasserin) benötigen eine stärkere Führung als Teams, weil „... verschiedene Gruppen einer Organisation unterschiedliche Ziele verfolgen, die nur zum Teil mit den zentralen Organisationszielen übereinstimmen werden“ (Wegge, 2004, S. 104).

Jedoch hat die Gruppenleitung die Aufgabe das Selbstmanagement der Gruppe zu fördern, „... weil beobachtet wurde, dass insbesondere in Gruppen, die einen hohen Gruppenzusammenhalt aufweisen, Gruppennormen und Aktivitäten verschiedener Gruppenmitglieder dazu beitragen können, die Führungsfunktionen externer Gruppenführer erfolgreich zu erfüllen [...] bzw. diesen ebenfalls mit viel Erfolg entgegenzuwirken“ (ebd., S. 106). „Sind der Gruppe [dann] ihre wesentlichen Aufgaben und Ziele einmal klar, kann sie sich doch selbst steuern“ (ebd., S. 104). Deshalb können „... bestimmte Arbeitsgruppen auch ohne einen formellen Führer gut funktionieren [...]“ (ebd., S. 105).

In Gruppen wird Führung weniger als hierarchische Einzelperson, sondern eher als Gestaltung der Rahmenbedingungen betrachtet (Vgl. ebd., S. 106). Jedoch ist „eine Überflüssigkeit personaler Führung [...] keinesfalls sinnvoll zu begründen“ (ebd.), denn in zahlreichen Studien wurde beobachtet, „... dass Gruppen zielorientierter arbeiten, mehr Feedback und Belohnungen erhalten und besonders innovativ sind, wenn die Anzahl der Führer zunimmt“ (ebd., S. 107). Bei führungslosen Gruppen kann es leichter zu Konflikten und Spannungen kommen, ein loser Führungsstil schmälert die Gruppenleistung. Da durch die

negativ besetzten Rollen und das geschmälerte Wir-Gefühl die Gruppenkohäsion nicht so hoch ist wie bei Teams erzielen „Gruppen ohne explizite Führung [...] zumeist schlechtere Leistungen, weil die Konfliktgefahr zunimmt, Nachteile der Arbeitsteilung deutlicher zum Tragen kommen, einige gruppenspezifische Motivationsverluste eher auftreten und die Güte (Schnelligkeit) der Informationsverarbeitung sinkt“ (ebd., S. 109). Deshalb ersetzt die Selbstregulation der Gruppe nur zum Teil die personale Führung.

6.4.10 Zusammenfassung

Obwohl es einige Unterschiede zwischen Teams und Gruppen gibt, lassen sich die beiden Begriffe nicht immer deutlich voneinander abgrenzen. In der Literatur werden die beiden Begriffe oft synonym gebraucht, was eine Unterscheidung schwierig macht.

Nur wenige Autoren (u.a. Wegge, Bernitzke, Kauffeld) grenzen Teams und Gruppen deutlich voneinander ab. Die größten Unterschiede ergeben sich in der Größe, der Rollenverteilung und der Zusammenarbeit. Die Rollenverteilung in Teams wird positiver dargestellt, in Gruppen gibt es negativ besetzte Rollen. Die Zusammenarbeit erfolgt in Teams kooperativ; Teammitglieder wollen zusammenarbeiten, während Gruppenmitglieder individuelle Einzelziele verfolgen, die nicht immer mit dem Gesamtziel konform sind und deshalb die Zusammenarbeit beeinflussen kann.

Teams „... wird [deshalb] in Abgrenzung zur Gruppe eine positive Qualität zugeschrieben“ (Kauffeld, 2001, S. 14). „Das Team weiß mehr, das Team regt an und das Team gleicht aus“ (Bernitzke, 2009, S. 21). Teams sind sozusagen eine Weiterentwicklung, die positive Art von Gruppen. „Teams sind ´mehr“ (Vgl. Kauffeld, 2001, S. 14).

So lässt sich sagen, dass „jedes Team [...] eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe [...] ein Team“ (Krenz, 2013, S. 8) ist. „So wird Teamarbeit zum Teil als Sonderform der Gruppenarbeit dargestellt, welche durch bewusste Intensivierung und Regelung der Gruppenprozesse eine zusätzliche Leistungssteigerung gegenüber Gruppenarbeit oder sonstiger Arbeitsformen ermöglichen soll“ (Forster in: Antoni, 2000, S. 20). Gruppen werden als „... organisatorischen Zugehörigkeit zu einer Gruppe verstanden...“ (Antoni, 2000,

S. 20), während es in Teams eine höhere Gruppenkohäsion und zum Teil bessere Kooperation (Vgl. Antoni, 2000, S. 20) gibt. Antoni definiert die Gemeinsamkeiten beider Formen:

Der Begriff Team

„[...] bezeichnet die organisatorische Zusammenfassung von Mitarbeitern in einer Gruppe [...]. Er beschreibt das Zusammenwirken mehrerer Personen, um gemeinsame Interessen zu verfolgen und Aufgaben zu bearbeiten. Gerade das wechselseitige Zusammenwirken und die gegenseitige Beeinflussung von Personen werden im sozialpsychologischen Verständnis von Gruppen bzw. Teams als wesentlich angesehen. Aus diesem Zusammenwirken können sich gemeinsame Zielsetzungen, Spielregeln und ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln und sich unterschiedliche Rollen der Gruppenmitglieder herausbilden. Entsprechend werden [...] unter Gruppen und Teams zwei oder mehrere Personen verstanden, die eine gewisse Zeit so zusammenwirken, dass jede Person die anderen Personen beeinflusst und von ihnen beeinflusst wird, die ein gemeinsames Ziel, eine Gruppenstruktur mit Rollen und Normen sowie ein Wir-Gefühl haben“ (Antoni, 2000, S. 19f.).

Somit lassen sich folgende Gemeinsamkeiten definieren:

- Gruppen und Teams sind Formen der (kollektiven) Zusammenarbeit mehrerer Personen.
- In Teams und Gruppen gibt es eine (gemeinsame) Zielvereinbarung.
- Die Mitglieder in Teams und Gruppen beeinflussen sich untereinander.
- Die Kohäsion, das sogenannte „Wir-Gefühl“ hält die Mitglieder zusammen.
- Es gibt gemeinsame Normen und Werte.
- Es gibt eine klare Rollenverteilung.
- Teams und Gruppen entwickeln sich in ähnlichen Phasen.

Die Unterschiede zwischen Teams und Gruppen, definieren sich hauptsächlich über das „Wie“ der Zusammenarbeit:

- Teams haben im Idealfall weniger Mitglieder, um die direkte Face-to-Face-Kommunikation zu gewährleisten
- Das Wir-Gefühl ist in Teams stärker ausgeprägt.
- Die Rollen in Teams sind überwiegend positiv besetzt und tragen zur Zielerreichung bei, während es in Gruppen negativ besetzte Rollen gibt, die die Zielerreichung hemmen können (z.B. „Gegenspieler“, „Eigenbrötler“, „Versager“, „Sündenbock“)
- In Gruppen gibt es individuelle Einzelziele der Mitglieder, die auch mit dem Gruppenziel kollidieren können (Vgl. Antoni, 2000, S. 20; Bernitzke, 2009, S. 21; Kauffeld, 2001, S. 14; Krenz, 2013, S. 8; Stahl, 2002, S. 304ff.).

Trotzdem lässt sich nicht sagen, dass Gruppen weniger effektiv oder mit geringerer Qualität arbeiten. Teams lassen sich sozusagen als Weiterentwicklung von Gruppen verstehen, die durch faire Kooperation und Kommunikation definiert werden und somit das Gesamtziel schneller erreicht werden kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass durch die Arbeit in Teams und Gruppen der Erfolg und die Qualität der Arbeit erheblich gesteigert werden können. Durch den regelmäßigen Austausch mit Kollegen –auch wenn er in Teams stärker erfolgt als in Gruppen- wird die eigene (pädagogische) Arbeit reflektiert. Durch gemeinsame Normen und Werte wird jedem Mitglied ein Rahmen vorgegeben, innerhalb dessen er sich bewegen kann. Dies kann Sicherheit geben. Ziele werden gemeinsam vereinbart, was zu einer Wertschätzung der eigenen Arbeit führen kann, da jedes Mitglied am Erfolg beteiligt ist. Durch die einzelnen Rollen hat jedes Mitglied seinen Platz und seine Aufgabe in der Gruppe bzw. im Team. Das Wir-Gefühl hält die Gruppe bzw. das Team zusammen, wodurch sich das einzelne Mitglied mit der Einrichtung oder mit der Aufgabe identifizieren kann. Für die eigene Arbeit stellt die Zugehörigkeit zu einem Team oder eine Gruppe in jedem Fall eine Bereicherung dar (Vgl. Antoni, 2000, S. 19f.; Bernitzke, 2009, S. 21; Stahl, 2002, S. 304ff.).

6.5 Definition „Bindung“

„Bindung“ im weitesten Sinne bezeichnet die enge, emotionale Beziehung einer Person zu einer anderen Person. Diese Beziehung benötigt ein gewisses Vertrauensverhältnis und Stabilität. Unter Mitarbeiterbindung wird in der Literatur ebenfalls „... die vom Mitarbeiter empfundene Verbundenheit sowie seine Gebundenheit an ein Unternehmen...“ (vom Hofe in: Thiele, 2009, S. 33) verstanden. Hierbei verwenden die Autoren häufig die Begriffe „Mitarbeiterbindung“, „Fachkräftebindung“ oder „Personalbindung“ synonym. Loffing und vom Hofe definieren Mitarbeiterbindung als dyadische Beziehung, die aus zwei Perspektiven betrachtet werden muss:

1. Mitarbeiterperspektive: „...Anpassung des Mitarbeiters an eine sich verändernde (lernende) Organisation (d. h. aus Unternehmenssicht die Bedürfnisse zu erkennen und bei der Anpassung zu unterstützen)...“ (Loffing, 2010, S. 5) und
2. Unternehmensperspektive: „... Anpassung des Unternehmens an sich verändernde Mitarbeiter bzw. Individuen“ (ebd.).

Dabei ist es wichtig,

„... dass Unternehmensziele und Mitarbeiterziele aufeinander abgestimmt werden. Ist eine erfolgreiche Korrespondenz von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen möglich, führt dies zu einer erhöhten Identifikation und Leistungsbereitschaft der Belegschaft. Mitarbeiterziele können Zufriedenheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Weiterbildung sein. Unternehmensziele können z.B. Umsatzziele sein. Werden die gegenseitigen Erwartungen der Parteien dauerhaft erfüllt, entsteht eine gegenseitige Affinität. Die Identifikation bewirkt die gewünschte Verbundenheit.“ (Thiele, 2009, S. 31f.).

Szebel-Habig beschreibt diese Verbundenheit als „... Zugehörigkeitsempfinden der Beschäftigten...“ (Thiele, 2009, S. 32). Ziele, die nur dem Unternehmen bzw. dem Träger dienen würden, würden zu Misstrauen bei den Mitarbeitern führen. Mitarbeiterbindung bezeichnet demnach alle Maßnahmen, die auf eine möglichst freiwillige Bindung ans Unternehmen abzielen, um die Loyalität, Integration und Identifikation (Vgl. Thiele, 2009, S. 31) des Personals zu fördern „... und die

Beziehung zu stabilisieren“ (vom Hofe in: Thiele, 2009, S. 33). Mitarbeiterbindung ist die Hauptaufgabe des Personalmanagements und „... ein Ziel, für das verschiedene Instrumente zur Verfügung stehen und individuell auf die Bedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeitern angepasst werden müssen, ein dynamisches Zusammenspiel zwischen Mitarbeiter(n), Führungskräften und Unternehmen [sowie] ein fortwährender, dauerhafter Prozess“ (Loffing, 2010, S. 6).

Die Bindung kann hierbei verschiedene Dimensionen annehmen, welche auch als „Commitment“ bezeichnet werden (Vgl. Thiele, 2009, S. 37). Die affektive Dimension bezeichnet die emotionale Verbundenheit eines Beschäftigten an die Organisation bzw. das Unternehmen. Das heißt, der Mitarbeiter identifiziert sich mit den Unternehmenszielen und fühlt sich zugehörig.

Eine weitere Dimension ist die rationale bzw. kalkulative Dimension. Sie bezeichnet „... die auf Opportunitätskosten¹⁰ basierende Bindung, welche sich im Falle eines Arbeitgeberwechsels ergeben, wie beispielsweise der Verlust einer bestimmten Stellung“ (ebd., S. 39). Hierbei reflektiert der Beschäftigte über die Vor- und Nachteile, die sich beim Verbleiben im Unternehmen bzw. einem Wechsel ergeben würden.

Bei der normativen Dimension fühlt sich der Mitarbeiter dem Unternehmen bzw. der Organisation gegenüber verpflichtet. „Ein Mitarbeiter fühlt sich bspw. in der Schuld der Organisation gegenüber (in ihr zu verbleiben), wenn er in der Vergangenheit eine besondere Förderung erfahren hat“ (Meifert, 2005, S. 53). Diese moralisch-ethische Verbundenheit oder vertragliche Verbundenheit kann jedoch als erzwungen empfunden werden und ist deshalb für die langfristige Bindung nicht förderlich. Denn nach Loffing kann „Mitarbeiterbindung [...] nur funktionieren, wenn der Mitarbeiter sich frei fühlt, selbst zu entscheiden, ob er im Unternehmen bleiben möchte oder nicht. Keine Wahlmöglichkeiten zu haben,

¹⁰ „Opportunitätskosten beschreiben in den Wirtschaftswissenschaften den entgangenen Nutzen beziehungsweise den entgangenen Ertrag einer Handlungsalternative, auf den zugunsten der durchgeführten Alternative verzichtet wird. Umgangssprachlich spricht man auch von Kosten entgangener Gewinne.“ (auxmoney GmbH, 2018).

kann schnell bedeuten, sich gefesselt zu fühlen – und dies wirkt sich höchst negativ auf die Motivation und die Identifikation mit dem Unternehmen aus“ (Loffing, 2010, S. 5).

Die Gründe, die zum Gehen eines Mitarbeiters motivieren, können vielfältig sein:

- „schlechte Work-Life-Balance¹¹,
- Versäumnisse bei der Einführung und Integration am neuen Arbeitsplatz,
- fehlende oder unbefriedigende Entwicklungschancen,
- unspannende Aufgaben und Routinetätigkeiten,
- zu wenig Herausforderung oder das Gefühl, unterfordert zu sein,
- zu hohe Arbeitsbelastung und zu lange Arbeitszeiten,
- mäßige Bezahlung oder Unzufriedenheit mit dem Gehalt,
- fehlende Identifikation mit dem Arbeitgeber,
- schlechtes Betriebsklima, Mobbing oder Unzufriedenheit mit der Unternehmenskultur,
- Konflikte mit Vorgesetzten oder Kollegen,
- geringe Wertschätzung durch Vorgesetzte“ (business-wissen.de(a), 2016).

Yarvuz erweitert die genannten Gründe noch und bezieht sich hierbei auf Flato und Reinbold-Scheible, die den „... Widerspruch der persönlichen Werte zu den gelebten Unternehmenswerten [sowie eine] Diskrepanz der persönlichen Ziele mit den Unternehmenszielen“ (Yarvuz, 2013, S. 52) ebenfalls als Grund für einen Wechsel anbringen.

¹¹ „... Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben...“ (Thiele, 2009, S. 62)

6.5.1 Bindungsfaktoren

Nach Ausarbeitung der Definition von Mitarbeiterbindung sowie der Beweggründe für einen Arbeitgeber-Wechsel, lassen sich folgende Bindungsfaktoren zusammenfassend nennen:

- Die Work-Life-Balance sollte ausgeglichen sein, d.h. Beruf und Privates sind miteinander vereinbar,
- ein hohes Maß an (Arbeits-)Zufriedenheit,
- Grad der Freiwilligkeit, im Unternehmen zu bleiben,
- Vereinbarkeit von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen,
- gelungene Integration des Mitarbeiters im Arbeitsalltag und Identifikation mit dem Unternehmen,
- Zugehörigkeitsempfinden,
- Wertschätzung durch Vorgesetzte,
- angemessene Entlohnung (Gehalt),
- angenehmes Betriebsklima durch ein kooperatives Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten,
- Herausforderung bei der täglichen Arbeit, was aber nicht in Überforderung bzw. Überlastung münden darf,
- Entwicklungsmöglichkeiten sollten gegeben sein, z.B. durch Fort- und Weiterbildungen sowie
- eine effektive und faire Konfliktkultur (Vgl. business-wissen.de(a), 2016; Loffing, 2010, S. 5f.; Meifert, 2005, S. 53; Thiele, 2009, S. 31f.; Yarovuz, 2013, S. 52).

Diese Bindungsfaktoren lassen sich in tarifliche bzw. organisationsinterne und kulturelle Bindungsfaktoren unterteilen. Die kulturellen, zwischenmenschlichen Bindungsfaktoren

- (Arbeits-)Zufriedenheit,
- angenehmes Betriebsklima,
- Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen und der Umgang mit ihnen,
- Vereinbarkeit von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen, sowie
- Integration des Mitarbeiters und dessen Zugehörigkeitsempfinden

sollen im nächsten Kapitel in Bezug zu Teams und Gruppen untersucht werden, um zu erörtern, inwieweit diese beiden Formen der kollegialen Zusammenarbeit die Bindung eines Mitarbeiters beeinflussen können. Grundlage hierfür sind die in Kapitel 5.4 erläuterten Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Teams und Gruppen.

6.5.2 Bindungsfaktoren in Bezug auf „Team“

1. (Arbeits-)Zufriedenheit

In der Literatur wird Teams eine höhere Arbeitszufriedenheit zugeschrieben. Durch eine angestrebte Gleichberechtigung aller Teammitglieder und das Erleben eines „Mannschaftsgeistes“ (Antoni, 2000, S. 20) kann sich die Motivation steigern. Ziele werden gemeinsam vereinbart und bearbeitet; an der Zielerreichung sollen alle Teammitglieder gleichberechtigt beteiligt sein. Die Arbeitszufriedenheit als positiver Bindungsfaktor lässt sich laut Aussagen der Literatur (u.a. Krenz) in Teams feststellen.

2. Betriebsklima

Maier, Nissen und Bartscher definieren Betriebsklima als "... die Qualität der sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation und der diese prägenden Bedingungen, wie sie von der Belegschaft wahrgenommen werden und deren Verhalten prägen..." (Bartscher e.a., 2017). Als positiv wirkende Faktoren beschreiben die Autoren u.a. das Erleben von Teamgeist, kollegiale Zusammenarbeit, Informationsweitergabe, Anerkennung, gerechte Arbeitsteilung, Möglichkeit für Mitentscheidungen sowie Work-Life-Balance (Vgl. ebd.).

Teams zeichnen sich durch ein hohes „Wir-Gefühl“ und eine hohe Gruppenkohäsion aus. Der Wille für die Zusammenarbeit prägt das Team und seine Mitglieder, wobei eine gegenseitige Vertrauenskultur die Basis für eine effektive Zusammenarbeit bilden sollte. Die Mitglieder in Teams sind bestrebt sich ständig über „... alle arbeitsrelevanten Informationen ...“ (Krenz, 2013, S.8) auszutauschen. An der Zielformulierung und deren Erreichung sollen möglichst alle Teammitglieder gleichermaßen beteiligt sein. Da Teams in der Literatur als „... ein Medium für konstruktive und effektive Kommunikation...“ (ebd., S. 11)

beschrieben werden, die ein hohes Maß „... an Geschlossenheit und Festigkeit...“ (Bernitzke, 2009, S. 90) aufweisen, lässt sich daraus schließen, dass das Betriebsklima als Bindungsfaktor in Teams ebenfalls positiv bewertet werden kann.

3. Umgang mit Konflikten

Konflikte werden im Idealfall in Teams fair gelöst. Sie werden nicht verdrängt, sondern geben dem Team die Möglichkeit zur Weiterentwicklung. Bei Konflikten soll kein „Sündenbock“ gesucht werden, Auseinandersetzungen sollen „... zur optimalen Zielerreichung beitragen...“ (Krenz, 2013, S. 8). Konflikte gehören in Teams dazu, sie sollen den Arbeitsprozess beleben. Dieser „belebende[...] Konflikt“ (Edding/Schattenhofer, 2015, S. 52) kann deshalb nur dann zu einer Verbesserung der Qualität führen, „... wenn die Beteiligten nicht nach dem Schuldigen suchen, sondern die Dauerspannung als Teil ihrer Zusammenarbeit verstehen“ (ebd.). Entscheidend für Konflikte als Bindungsfaktor ist nicht, dass sie verdrängt werden, sondern wie mit ihnen umgegangen wird. Wenn Konflikte -wie es im Idealfall in Teams erfolgt- aufgenommen, besprochen und als Weiterentwicklung für die Zusammenarbeit verstanden werden, kann sich das positiv auf die eigene Bindung auswirken. Das Teammitglied hat hierbei das Gefühl, dass Spannungen und Bedenken nicht „totgeschwiegen“, sondern ernst genommen werden.

4. Vereinbarkeit von Unternehmens- und individuellen Zielen

In Teams werden die Ziele gemeinsam vereinbart. An der Zielerreichung wollen alle Teammitglieder gleichberechtigt mitwirken. Dabei überwiegen die Teamziele mehr als die Ziele des Einzelnen. Die individuellen Ziele werden freiwillig mit den Unternehmenszielen abgestimmt bzw. sogar für diese vorerst in den Hintergrund gestellt. Der Erfolg des gesamten Teams steht oft an erster Stelle. Die gemeinsame Evaluation der bisherigen Erfolge steht im Mittelpunkt der Teamarbeit (Vgl. Bernitzke, 2009, S. 21; Krenz, 2013, S. 8).

5. Integration des Mitarbeiters und dessen Zugehörigkeitsempfinden

Die Rollenverteilung in Teams sieht eine Integration jedes Mitgliedes vor. Zwar zeigt jede Rolle individuelle Schwächen, jedoch gibt es laut Belbin (s. Anlage 1) keine überwiegend negativ besetzten Rollen, wie es in Gruppen der Fall ist. Durch die Wichtigkeit aller Rollen und deren Beitrag zur Teamarbeit wird jedes Teammitglied integriert, jedoch nicht auf gleiche Art und Weise. Manche Rollen sind für die Qualität der Arbeit und die Zielerreichung förderlicher (z.B. „Kordinator“, „Macher“, „Neuerer“, „Umsetzer“) als andere (z.B. „Beobachter“, „Perfektionist“). Jedoch hat laut Belbin jede Rolle ihre Aufgabe, sodass sich jedes Mitglied integriert und notwendig fühlt. Die Teammitglieder sollen im Idealfall ein hohes Maß an Kommunikationsbereitschaft, Sozialkompetenz und Kooperationsfähigkeit mitbringen, Teammitglieder wollen in der Regel zusammenarbeiten (Vgl. Schaaf, A./key2now, 2018).

6.5.3 Bindungsfaktoren in Bezug auf „Gruppe“

1. (Arbeits-)Zufriedenheit

Die Zufriedenheit in einer Gruppe bedingt sich durch die Erreichung des gesetzten Ziels. Die Gruppe als Format zur Zielerreichung „... führt oft (nicht immer) zu einem deutlichen Anstieg der Arbeitszufriedenheit und der Produktivität...“ (Wegge, 2004, S. 40). Die Einführung von Gruppenarbeit kann -wenn sie von den Mitgliedern als nicht gelungen empfunden wird- „... bewirken, dass trotz verbesserter Gesamtzufriedenheit manche Frustrationen in der Gruppe entstehen und das persönliche Engagement zur Veränderung der Arbeitsbedingungen mit der Zeit nachlässt“ (ebd.). Daher kann die Arbeitszufriedenheit als Bindungsfaktor in Gruppen nur dann positiv sein, wenn die Startbedingungen für erfolgreiche Gruppenarbeit geschaffen werden (z.B. durch konkrete Zielformulierung, Aufgabenverteilung) und der Gruppe eine gewisse Autonomie und Selbstständigkeit zugesprochen wird. Zwar sollte der Leiter das Selbstmanagement der Gruppe fördern, Gruppen benötigen jedoch eine stärkere Führung als Teams. Gruppen ohne personale Führung weisen ein höheres Konfliktpotential auf, was zu einer Abnahme der Zufriedenheit führen kann (Vgl. Wegge, 2004, S. 104ff.).

2. Betriebsklima

Obwohl Gruppen eine geringere Gruppenkohäsion als Teams (Vgl. Balz/Spieß, 2009, S. 99) aufweisen, kann nicht eindeutig gesagt werden, dass das Betriebsklima schlechter ist. Gruppenmitglieder sind unabhängiger von den anderen Mitgliedern, was einen loseren Zusammenhalt vermuten lässt. Die eigenständige Arbeit der Gruppenmitglieder ist auf die gemeinsame Zielerreichung ausgerichtet. Der Informationsaustausch erfolgt in der Regel zwar nicht so häufig wie in Teams, jedoch sind sich Gruppenmitglieder der Notwendigkeit ihrer Zusammenarbeit mit den anderen Mitgliedern bewusst. Auch die Mitglieder einer Gruppe brauchen Kooperationsfähigkeit und das Bedürfnis zusammenarbeiten zu wollen. Das Betriebsklima kann dann gefährdet werden, wenn die Arbeit von ständiger gegenseitiger Konkurrenz geprägt wird, die nicht mehr nur dazu dient, die Gruppe und das Ergebnis voranzubringen, sondern selbst davon zu profitieren. Beides kann in Gruppen der Fall sein (Vgl. Anders-Krummnacker, 27.02.2018; Balz/Spieß, 2009, S. 99; Kauffeld, 2001, S. 15).

3. Umgang mit Konflikten

In Gruppen kann es mehr Konfliktpotential geben. Dies lässt sich an den negativ besetzten Rollen erkennen. In Gruppen gibt es Rollen, die Konflikte auf sich ziehen (u.a. „Sündenbock“) oder diese noch verstärken („Rebell“). Schwächere Mitglieder können dadurch immer wieder zum Angriffspunkt werden. Gerade hier wird dann die Notwendigkeit personaler Führung deutlich. Sie hat die Aufgabe auf eine faire Konfliktlösung und die Erreichung des Ziels zu achten. Gerade die Rollen, die sich mit der Gruppe weniger identifizieren können, können dazu neigen eher die Einrichtung oder den Träger zu wechseln. Gerade der „Rebell“ tendiert durch seine ständige Unzufriedenheit eher dazu (Vgl. Kirsten/Müller-Schwarz, 2008, S. 212; Stahl, 2002, S. 304ff.).

4. Vereinbarkeit von Unternehmens- und individuellen Zielen

In Gruppen wiegen die Einzelziele häufig über dem Gruppenziel. „Die Organisations- bzw. Gruppenmitglieder verfolgen eine Vielzahl unterschiedlicher Ziele, die nur zum Teil den Organisationszielen entsprechen und auch zur Entstehung von Bereichsegoismen führen können“ (Wegge, 2004, S. 109). Die individuelle Verpflichtung gegenüber diesem Gruppenziel kann unterschiedlich stark sein, was dazu führen kann, dass sich die individuellen Ziele wenig mit dem Gruppen- bzw. dem Unternehmensziel vereinbaren lassen (Vgl. Wegge, 204, S. 51ff.).

5. Integration des Mitarbeiters und dessen Zugehörigkeitsempfinden

Gruppen wird durch eine geringere Gruppenkohäsion ein schwächeres „Wir-Gefühl“ und damit ein loserer Zusammenhalt zugeschrieben. Gruppenmitglieder sind meist unabhängiger voneinander. Sie sehen sich zwar der Gruppe und deren Zielen zugehörig, wollen aber ihre Unabhängigkeit und Individualität nicht für die Gruppe aufgeben. Die Integration der einzelnen Mitglieder hängt stark von deren Rollen innerhalb der Gruppe ab. Der Gruppenführer ist als Alpha der Gruppe stark integriert und bestimmt den Weg der Gruppe. Der Beliebte (Vgl. Kirsten/Müller-Schwarz, 2008, S. 212) ist -wie der Name sagt- beliebt und ebenfalls ins Gruppengeschehen integriert, da er die die Gruppe zusammenhält und „... die menschliche Seite der Gruppenbedürfnisse“ (Kirsten/Müller-Schwarz, 2008, S. 212) verkörpert.

Die nach Kirsten und Müller-Schwarz negativ besetzten Rollen („Mitläufer“, „Sündenbock“ und „Außenseiter“) werden durch ihre Rollenzuweisungen eher weniger gut integriert. Gegen diese Rollen richten sich u.a. aufkommende Konflikte und Aggressionen oder sie finden sich schwer in das Gruppengeschehen ein. Die Rollenverteilung lässt den Eindruck erwecken, dass gerade die letzteren drei Rollen eine schwächere Bindung haben und deshalb eher dazu geneigt sind, zu wechseln (Vgl. Kirsten/Müller-Schwarz, 2008, S. 212).

6.6 Zusammenfassung

Inwieweit die Arbeit in Teams oder Gruppen sich nun auf die Bindung an einen Träger oder ein Unternehmen auswirken, lässt sich -trotz einiger Unterschiede- nicht immer deutlich sagen.

Teammitglieder setzen sich für die Zielerreichung ein, die Zusammenarbeit erfolgt kooperativ und kommunikativ, jedes Mitglied ist an der Zielerreichung beteiligt. Die Unternehmensziele überwiegen über den Einzelzielen. Der Umgang miteinander erfolgt fair, bei aufkommenden Konflikten wird nicht nach Schuldigen gesucht, sondern sie werden als Chance für Weiterentwicklung und Verbesserung der Qualität verstanden. Die Mitglieder eines Teams scheinen gleichberechtigt zu sein und gleichermaßen am gesamten Erfolg teilhaben zu können. Konflikte sollen sich nicht an einzelnen Mitgliedern entladen, da der Teamgedanke und das „Wir-Gefühl“ überwiegt.

Gruppenmitglieder haben individuellere Ziele, die vom Gruppenziel abweichen können. Die Verpflichtung gegenüber dem Gruppenziel kann deshalb unterschiedlich stark sein. Es gibt ein erhöhtes Konfliktpotential, welches sich oft bei schwächeren Mitgliedern entlädt. Gruppenmitglieder, die unzufrieden mit der Organisation oder der Leitung sind, neigen eher dazu den Träger oder die Einrichtung zu wechseln; ihre Unzufriedenheit wirkt sich negativ auf eine langfristige Bindung aus. Die Integration eines Gruppenmitgliedes hängt stark von dessen Rolle innerhalb der Gruppe und des Umgangs dieser mit dem jeweiligen Gruppenmitglied ab. Doch auch in Gruppen kann eine starke Kohäsion vorhanden sein, genauso wie es im „gespaltenen Team“ (Vgl. Edding/Schattenhofer, 2015, S. 52) zu Konflikten kommen kann, die den Teamprozess beeinträchtigen und die Qualität der Teamarbeit schmälern.

Teams werden als weiterentwickelte Gruppen, als „gute Gruppen“ verstanden, die sich durch eine hohe Kohäsion auszeichnen. Die Integration eines jeden Mitgliedes lässt sich deshalb als ein Faktor der Bindung festhalten. Um Mitarbeiter langfristig zu binden, sollte nach Meinung der Verfasserin der Masterarbeit der Umgang mit Konflikten offen und ehrlich erfolgen, wodurch ein langfristiges Vertrauensverhältnis entstehen kann. Das Betriebsklima sollte positiv sein und sich auch positiv auf die Arbeitsqualität und Zielerreichung auswirken; Mitarbeiter wollen gern auf Arbeit kommen.

Da diese Faktoren auf Teams eher zutreffen, kann man deshalb davon ausgehen, dass ein Wechsel dort seltener bzw. nicht so schnell erfolgt. Doch auch hier kann ein Wechsel des Trägers bzw. der Einrichtung nicht pauschal ausgeschlossen werden. Genauso wenig lässt sich pauschal sagen, dass die Mitarbeiterbindung in Gruppen niedriger ist. Bindungsfaktoren können vielfältig sein. Hierbei geht es nicht nur um die Zusammenarbeit im Kollegium, sondern auch um organisatorische, trägerinterne Maßnahmen, wie bspw. Gehalt, Arbeitszeiten oder Urlaubsansprüche (Vgl. [business-wissen.de\(b\)](http://business-wissen.de(b)), 2016; Loffing, 2010, S. 12f.).

Das Zusammenspiel aus sogenannten kulturellen Bindungsfaktoren und tariflichen Bindungsmaßnahmen wird in Kapitel 7.1 näher erläutert werden. Dabei wird jedoch auf tarifliche, sozialpolitische oder wirtschaftspolitische Bedingungen nicht näher eingegangen, da diese nicht Gegenstand der Masterarbeit sein sollen. Fakt ist, dass es in Team- oder Gruppenarbeit immer um Menschen geht, die miteinander arbeiten. Jeder Mensch ist individuell und hat eigene Bedürfnisse, die mit den Arbeitsbedingungen übereinstimmen müssen, um langfristig bei einem Träger oder in einer Einrichtung zu bleiben. So hat jeder Mensch auch eigene Bedürfnisse, was die Zusammenarbeit mit anderen Personen angeht. Menschen, die eher alleine arbeiten wollen, werden sich in einem Team, in dem es um kontinuierliche Absprachen und Informationsaustausch- eine direkte Zusammenarbeit geht- nicht lange wohlfühlen. Genauso wenig werden sich Teammenschen in einer Gruppe wohlfühlen, deren Stärke in der individuellen Einzelarbeit liegt. Für die langfristige Mitarbeiterbindung können deshalb die Arbeit in Teams oder Gruppen zwar förderlich sein- je nachdem, wo sich das jeweilige Mitglied am wohlsten fühlt- sind aber kein Garant dafür, da noch zahlreiche andere Faktoren eine Rolle spielen (können).

7. Auswirkungen von Team- und Gruppenkulturen auf die Fachkräftebindung in sozialen Einrichtungen

7.1 Tarifliche Bindungsmaßnahmen vs. kulturelle Bindungsfaktoren

Wie bereits in Kapitel 6.6 erwähnt ist eine langfristige Mitarbeiterbindung abhängig von verschiedenen Faktoren. Dabei kann man unterscheiden in kulturelle Bindungsfaktoren, die sich in der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten widerspiegeln (s. Kapitel 6.5.2 und 6.5.3) und tarifliche Bindungsmaßnahmen, deren Einsatz im Ermessensspielraum der Träger bzw. Unternehmen liegen. Diese sind u.a.:

- flexibles Arbeitszeitmodell, um die Work-Life-Balance zu gewährleisten,
- angemessene Entlohnung/Vergütung,
- eine herausfordernde, aber nicht überfordernde Tätigkeit,
- die Möglichkeit zu Fort- und Weiterbildung und damit verbunden die Chance zur individuellen Weiterentwicklung,
- Anspruch auf Urlaub,
- Beiträge zur Alltagsvorsorge,
- die Übertragung von Verantwortung oder
- die Möglichkeit zur Mitwirkung (Vgl. [business-wissen.de\(b\)](http://business-wissen.de(b)), 2016).

Eine langfristige Mitarbeiterbindung kann allerdings nur erfolgen, wenn sowohl tarifliche als auch kulturelle Bedingungen erfüllt sind; Bindung bedingt sich aus einem Zusammenspiel aus beiden. Löffing bezieht hierbei die Bindung von Mitarbeitern auf die Maslow'sche Bedürfnispyramide.



Abb. 1: Bedürfnispyramide nach Maslow (abraham-maslow.de, 2013)

Demnach müssen erst die Grund- und Existenzbedürfnisse, wie z.B. Essen, Trinken und Schlafen erfüllt sein, bevor die nächste Stufe erreicht werden kann. Bei der Bedürfnispyramide kann keine Stufe ausgelassen werden. Loffing geht bei ihrer Interpretation zwar nicht davon aus, dass zunächst die erste Stufe abgedeckt werden muss, um die nächste zu erreichen. Jedoch stellt Loffing fest, dass alle fünf Bedürfnisse befriedigt werden müssen, um eine Mitarbeiterbindung zu gewährleisten. Loffing untergliedert die Bindungsmaßnahmen zusätzlich in Unterstützungsmöglichkeiten, die das Unternehmen bzw. der Träger leisten kann und Unterstützungsmöglichkeiten durch die Führungskraft bzw. den Vorgesetzten (Vgl. Loffing, 2010, S. 12ff.).

Bedürfnis nach	Unterstützungsmöglichkeit der Führungskraft	Unterstützungsmöglichkeit des Unternehmens
Selbstverwirklichung	– Eigenverantwortliche Tätigkeiten – Eigene Gestaltungsmöglichkeiten – Herausfordernde Arbeiten	– Flexible Arbeitszeitgestaltung – Fort- und Weiterbildung – Aufgabenerweiterung oder -anreicherung
Wertschätzung	– Feedback (Lob und Kritik) – Kommunikation und Information, gegenseitigen Rat holen – Delegation von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen	– Karrieremöglichkeiten – Nicht-monetäre Belohnungen (z. B. Pralinen oder Geburtstagskarte) – Leistungszulagen – Gute Ausstattung (Räume, Autos)
Zugehörigkeit	– Partizipation – Prinzip der offenen Tür	– Transparente Information (z. B. Mitarbeiter-Newsletter) – Teamarbeit und Teambetreuung – Gemeinsame Aktivitäten/Feiern
Sicherheit	– Information über Aufgaben und Erwartungen – Eindeutige Regeln und Vorschriften – Berechenbarkeit von Verhalten und Konsequenzen	– Information über wirtschaftliche Sicherheit des Unternehmens – Arbeitsschutzmaßnahmen – Sozialleistungen
Physiologische Grundbedürfnisse		– Lohn und Gehalt – Möglichkeiten zur Bewegung und Ruhe – Kostenfreies Trinken (und evtl. Obst, Müsliriegel o.Ä.) – Hilfsmittel – Betriebsarzt
In Anlehnung an Knoblauch, 2004, S. 107		

Abbildung 2: Unterstützungsmöglichkeiten zur Mitarbeiterbindung in Anlehnung an die Maslow'sche Bedürfnispyramide (Loffing, 2010, S. 12f.)

Demnach besteht die erste Stufe aus der Erfüllung physiologischer Grundbedürfnisse. Diese bilden ein regelmäßiges und angemessenes Gehalt, die Bereitstellung für Getränke und Lebensmittel und die medizinische Absicherung durch einen Betriebsarzt. Diese Maßnahmen können Träger einführen (Vgl. Loffing, 2010, S. 12).

Die zweite Stufe bildet die Sicherheit für den Arbeitnehmer. Unternehmen und Träger stehen hier z.B. in der Informationspflicht über die eigene wirtschaftliche Lage. Zu den Maßnahmen der Sicherheit gehören gleichermaßen Arbeitsschutzmaßnahmen und die regelmäßige Aufklärung und Unterweisung, sowie die Zahlung von Sozialleistungen, die den Mitarbeiter absichern. Die Führungskraft gibt Sicherheit, indem sie regelmäßig über Aufgaben und

Erwartungen aufklärt, Regeln und Vorschriften vorgibt und bei Nichteinhaltung derer Konsequenzen aufzeigt. Diese Maßnahmen scheinen zwar negativ belastet zu sein, sie geben aber dem Mitarbeiter durch einen festgesteckten Rahmen, innerhalb dessen er sich bewegen kann, ein Gefühl von Sicherheit (Vgl. Loffing, 2010, S. 12).

Die dritte Stufe bildet das Bedürfnis nach Zugehörigkeit. Mitarbeiter wollen im Unternehmen oder beim Träger ankommen. Erst wenn ein Mitarbeiter das Gefühl habe, Teil des Ganzen zu sein, kann dieser eine langfristige Bindung eingehen. Durch Partizipation und Teilhabe und das Gefühl sich bei Problemen oder Fragen jederzeit an den Vorgesetzten wenden zu können, kann ein vertrauensvolles Miteinander entstehen. Durch Transparenz seitens des Trägers oder Unternehmens über aktuelle Themen sowie bspw. gemeinsame Aktivitäten entsteht ebenfalls ein Gefühl von Zugehörigkeit (Vgl. Loffing, 2010, S. 12).

Die vierte Stufe stellt eines der wesentlichsten Bindungsfaktoren dar- das Gefühl der Wertschätzung. Gegenseitiger Informationen, regelmäßiges Feedback- gleichermaßen Lob und Kritik- und die Übertragung von Aufgaben wecken im Mitarbeiter das Gefühl wichtig zu sein und dass die eigene Arbeit anerkannt wird. Hier spielt die direkte Führungskraft eine entscheidende Rolle. Doch auch Unternehmen und Träger können im Rahmen ihrer Möglichkeiten z.B. durch Leistungszulagen oder Sonderzahlungen, Aufstiegsmöglichkeiten oder verbesserte Arbeitsbedingungen dem Mitarbeiter das Gefühl von Wertschätzung entgegenbringen (Vgl. Loffing, 2010, S. 12).

Die letzte Stufe stellt das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung dar. Diese beinhaltet z.B. die Übernahme eigenverantwortlicher Tätigkeiten, deren Ausführung im eigenen Ermessen erfolgt. Ebenso ist hier die Übertragung herausfordernder Tätigkeiten seitens der Führungskraft genannt, die zwar den Mitarbeiter fordern, aber nicht überfordern oder gar überlasten sollen. Für die letzte Stufe ist ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis unabdingbar. Unternehmen können unterstützen, indem sie dem Mitarbeiter flexible Arbeitszeiten, die Teilnahme an Weiterbildungen oder die Möglichkeit zur Aufgabenerweiterung und damit die Chance für Aufstieg eröffnen (Vgl. Loffing, 2010, S. 12).

Wie in der Abbildung zu sehen ist, gibt es für Träger oder Unternehmen zahlreiche Maßnahmen und Möglichkeiten, um Mitarbeiter langfristig zu binden. Die Abbildung zeigt, dass es ein Zusammenspiel aus tariflichen Bindungsmaßnahmen und kulturellen Bindungsfaktoren ist, welches sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirkt. Bei der Ausarbeitung der Ergebnisse war ersichtlich, je höher die Bedürfnisstufe ist, umso stärker die Mitarbeiterbindung. Nach Meinung der Verfasserin der Masterarbeit lassen sich vor allem die Stufen zwei bis fünf noch um „Unterstützungsmöglichkeiten durch die Arbeit in Teams und Gruppen“ erweitern. Die folgende Tabelle ist eine eigene Darstellung und bildet sozusagen die dritte Spalte neben den durch Löffing genannten Unterstützungsmöglichkeiten durch die Führungskraft bzw. durch Unternehmen.

Bedürfnis nach	Unterstützungsmöglichkeiten durch die Arbeit in Teams und Gruppen
Selbstverwirklichung	- an der Zielerreichung sind alle beteiligt - der eigene Anteil an dieser Zielerreichung trägt zur individuellen Weiterentwicklung bei
Wertschätzung	- (fairer) Umgang mit Konflikten - Feedback (Lob oder Kritik) bei der Erreichung der Ziele
Zugehörigkeit	- Integration des Mitgliedes - Informationsaustausch
Sicherheit	- Rolle, innerhalb derer sich das Mitglied bewegen kann - klare Aufgabenverteilung - die Zugehörigkeit zu einem Team/einer Gruppe gibt dem einzelnen Mitglied Sicherheit
Physiologische Grundbedürfnisse	Bei dieser Stufe können Teams bzw. Gruppen keinen Beitrag leisten.

Tabelle 5: Unterstützungsmöglichkeiten zur Mitarbeiterbindung durch die Arbeit in Teams und Gruppen, eigene Darstellung

7.2 Reflexion der Ergebnisse

Nach der Ausarbeitung der Ergebnisse bezüglich Teams und Gruppen und inwieweit diese Auswirkungen auf die Fachkräfte- bzw. Mitarbeiterbindung haben, ist es sinnvoll, die Recherche und die Ergebnisse zu reflektieren.

In der Literatur gibt es zahlreiche Ausarbeitungen über Teams und Gruppen, welche Entwicklungsphasen diese durchlaufen, welche Rollen vorhanden sind, wie innerhalb derer mit Konflikten und Spannungen umgegangen wird, wie effektiv sie arbeiten und welche Vor- und Nachteile diese beiden Formen der kollegialen Zusammenarbeit mit sich bringen. Zunächst muss allerdings gesagt werden, dass viele Autoren die Begriffe „Team“ und „Gruppe“ synonym verwenden. Nur wenige grenzen Teams deutlich von Gruppen ab. Die, die es tun (u.a. Bernitzke) bezeichnen Teams als die Weiterentwicklung von Gruppen, sie bezeichnen sie als die positive Art von Gruppen. Demnach musste bei der Ausarbeitung die vorhandene Literatur genau gesichtet werden, um deutliche Unterschiede herauszuarbeiten.

Des Weiteren ist -da die Abgrenzung generell schwer fällt- nie oder nur in den seltensten Fällen von reinen Teams oder reinen Gruppen auszugehen. Das heißt, es wird in der Praxis wahrscheinlich keine Teams geben, deren Mitglieder ständig zusammenarbeiten wollen, wo Konflikte immer fair gelöst werden oder wo sich die (Team-)Leitung aus den Entscheidungs- und Handlungsprozessen fast vollumfänglich herausnehmen und den Mitgliedern überlassen kann.

Genauso wenig wird es Gruppen geben, deren Mitglieder eher „Eigenbrötler“ (Vgl. Anders-Krummnacker, 27.02.2018) sind und somit das Mindestmaß an Kommunikation anstreben. Es wird in Teams immer wieder Gruppenmenschen geben, deren eine enge Zusammenarbeit- wie sie in Teams in der Regel vorkommt- unangenehm ist und genauso wird es in Gruppen immer Teammenschen geben, die genau das benötigen und die Eigeninitiative eher hinderlich finden. Es kann also nur in den seltensten Fällen von reinen Teams oder Gruppen ausgegangen werden. Das kann natürlich ebenfalls zu Unzufriedenheit der einzelnen Mitglieder führen, da sie gegebenenfalls nicht mit der Arbeitsweise, Arbeitsmoral oder Zielorientierung und letztendlich -erreichung zurechtkommen.

Ein weiterer Fakt ist, dass Menschen immer individuell sind, sie lassen sich nicht in Rollenbilder, wie sie die Literatur vorgibt, stecken. Ein Sündenbock zum Beispiel muss nicht zwangsläufig still alles hinnehmen und auch ein Rebell kann Contra von seinen Gruppenmitgliedern bekommen. Ebenso kann es in Teams Mitglieder geben, die den Prozess durch ihre individuellen Bedürfnisse hemmen. Genauso individuell wie die einzelnen Mitglieder sind deren Bedürfnisse. Was dem einen zu viel Absprache ist, benötigt wiederum ein anderer. Menschen lassen sich deshalb nur schwer zuordnen.

Als Ergebnis der Betrachtung lässt sich sagen, dass Team- und Gruppenarbeit ein Grund für eine langfristige Mitarbeiterbindung sein kann, muss aber nicht. Es gibt noch zahlreiche andere Gründe, warum ein Mitarbeiter im Unternehmen oder beim Träger bleibt oder nicht. Denn auch eine gelungene Team- oder Gruppenarbeit kann beispielsweise nicht ausgleichen, wenn sich Beruf und Privatleben nicht miteinander vereinbaren lassen oder die Vergütung nicht angemessen ist. Jedoch kann sie ein Ansatzpunkt für Träger und Unternehmen sein (s. Kapitel 8).

Ganz besonders die Einrichtungsleitung kann bzgl. der Zusammenstellung der Teams bzw. Gruppen intervenieren, um sich an den Bedürfnissen der Menschen anzupassen. Somit kann zumindest die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima verbessert werden.

Für die Tätigkeit als stellvertretende Einrichtungsleitung der Verfasserin der Masterarbeit ergeben sich einige Ansatzpunkte, die in die tägliche Arbeit mit den Kollegen eingebracht werden können. Zunächst erlangte die Verfasserin die Erkenntnis, dass es in der Einrichtung zwei Arten von Kollegien gibt: die Mitarbeiter in der Krippe (10 Mitarbeiter) können nach den Recherchen als Team bezeichnet werden. Dies ergibt sich aus folgenden Sachverhalten, die durch eigene Beobachtung geschlussfolgert werden konnten:

- Die Kommunikation erfolgt ehrlich, offen. Konflikte werden miteinander besprochen.
- Die Teamleitung ist offen für Anregungen und signalisiert, dass sich jedes Teammitglied jederzeit an diese wenden kann.

- Bei Projekten gibt die Teamleitung den Rahmen vor, sodass den Teammitgliedern genug Handlungsspielraum gegeben werden kann.
- Die Zufriedenheit im Team ist relativ hoch, die Mitglieder wollen nicht in den Kindergartenbereich wechseln.
- Die Teammitglieder weisen Eigeninitiative bei den täglichen Aufgaben auf.
- Projekte werden gemeinsam erarbeitet und durchgeführt, sodass jedes Mitglied integriert ist und seine Aufgaben hat.

Zwar gibt es auch in der Krippe Mitarbeiter, die nicht vollkommen mit der Situation zufrieden sind. Diese finden aber wenig Mitspieler. Wenn man von den Merkmalen und Definitionen des Begriffes „Team“, wie sie in der Literatur zu finden sind ausgeht, dann ist auch das Krippen-Team noch nicht das „perfekte“ Team. Jedoch befinden sich die Mitarbeiter auf einem guten Weg, da die grundlegenden bestimmenden Faktoren, wie bspw. Offenheit, Fairness, Eigeninitiative, Zufriedenheit oder gemeinsame Zielerreichung gegeben sind und ausgebaut werden können.

Die Mitarbeiter im Bereich Kindergarten (10 Mitarbeiter) weisen eher Merkmale einer Gruppe auf:

- Es gibt verschiedene Rollen, die miteinander agieren. Dabei ist u.a. auch die Rolle des Rebells vertreten. Dieser steht häufig in Konflikt mit der Einrichtungs- bzw. Teamleitung und versucht dabei andere, z.T. schwächere Rollen auf seine Seite zu ziehen.
- Die Rolle des Sündenbocks ist ebenfalls vertreten. Diese Person zeichnet sich durch häufige krankheitsbedingte Fehlzeiten aus, was bei den anderen Mitgliedern für Unmut sorgt, da bei ihnen der Eindruck entsteht, seine Arbeit miterledigen zu müssen.
- Neben dem Gesamtziel der Arbeit gibt es in der Gruppe auch individuelle Einzelziele, die nicht immer mit dem Gruppenziel übereinstimmen. Diese Einzelziele überwiegen bei manchen Gruppenmitgliedern über dem Gesamtziel.
- Viele Mitglieder favorisieren die individuelle Einzelarbeit.

- Die Gruppenleitung gibt bei Projekten den Rahmen und das Ziel vor und sieht sich dabei in der Rolle die Zielerreichung stets zu überprüfen und Entscheidungsprozesse anzuregen und zu fördern. Die Gruppe benötigt hierbei eine eindeutige Anleitung.

Dennoch kann nicht gesagt werden, dass die Mitarbeiter im Kindergarten-Bereich eine geringere Qualität der Arbeit aufweisen. Viele Mitglieder fühlen sich gerade in dieser Gruppe wohl, da sie die individuelle Arbeit bevorzugen, was sicherlich auch mit den Rahmenbedingungen im jeweiligen Arbeitsbereich zusammenhängt: Erzieher im Kindergarten arbeiten alleine in der Gruppe, Erzieher in der Krippe sind immer zu zweit in der Gruppe tätig.

Es sollte deshalb nicht oberstes Ziel sein, die Gruppe zum Team zu machen, sondern vielmehr an der Art der Kommunikation untereinander zu arbeiten. Die Kommunikation im Kindergarten-Bereich muss nach Meinung der Verfasserin ehrlich erfolgen; Konflikte werden bisher genutzt, um Kritik am bestehenden System zu üben. Vielmehr sollte mit ihnen jedoch fair umgegangen werden, um sie als Chance zu Verbesserung und Weiterentwicklung zu sehen. Das Ziel für die eigene Arbeit ist deshalb die Entwicklung einer offenen Kommunikation und fairen Konfliktkultur. Die Kritik des „Rebellen“ sollte deshalb auch in Zukunft gehört und ernst genommen werden. Wenn sich diese Rolle ernst genommen fühlt, dann hat sie vielleicht weniger das Bedürfnis andere, schwächere Mitglieder mitzuziehen, sondern „der Rebell“ kann sein Potential in die tägliche Arbeit einbringen, um zu deren Weiterentwicklung beizutragen.

Die Einführung von Kommunikationsregeln ist ebenfalls ein Ansatzpunkt. Diese sollten gemeinsam erarbeitet werden, damit sich jedes Gruppenmitglied mit ihnen identifizieren kann. Regelmäßige Dienstberatungen sind wichtig, um die Kommunikation untereinander zu verbessern. In diesen Beratungen sollten nicht nur organisatorische Dinge angesprochen, sondern auch die Möglichkeit für Fallbesprechungen und Kritikäußerungen gegeben werden.

Die beiden Teamleiter von Krippe und Kindergarten sollten im regelmäßigen Austausch, nicht nur miteinander, sondern auch mit der Einrichtungs- und stellvertretenden Leitung stehen. Dieser Austausch dient dazu, um Erfahrungen miteinander zu teilen, Rollen innerhalb des eigenen Teams bzw. der eigenen

Gruppe zu analysieren, die eigene Arbeit zu reflektieren und als Vermittler zwischen Team bzw. Gruppe und Einrichtungsleitung zu agieren.

Als möglicher Ansatzpunkt könnte eine Befragung der einzelnen Kollegen erfolgen. Hierbei kann deutlich werden, wie die Zusammenarbeit momentan gesehen wird und welche Vorstellungen und Wünsche diesbezüglich im Kollegium bestehen. Darauf aufbauend würden Gespräche mit jedem einzelnen Mitarbeiter erfolgen, in denen konkret Verbesserungswünsche, bestehende Konflikte und Möglichkeiten der weiteren Arbeit dargelegt werden können. Diese Mitarbeitergespräche sind nützlich für beide Seiten: die Einrichtungsleitung hat die Chance Wünsche und Probleme der Mitarbeiter, sowie Verbesserungsvorschläge zu hören und dem Mitarbeiter wird die Chance gegeben offen Kritik, Probleme, aber auch Wünsche und positives Feedback anzusprechen. Anhand der ermittelten Daten kann ein Kommunikationsmuster erarbeitet werden, welches handlungsleitend für die gesamte Einrichtung werden kann. Potentielle Konflikte würden offen dargelegt werden, was auch ein Feedback für die Leitungsebene sein kann.

In der Reflexion betrachtet lässt sich sagen, dass in der eigenen Arbeit nicht um das „Ob“ der Zusammenarbeit geht, sondern „Wie“ sich diese gestalten lässt, damit alle Beteiligten zufrieden und somit weniger gewillt sind, die Einrichtung bzw. den Träger zu wechseln. Eine langfristige Bindung erfolgt dann, wenn ein Zusammenspiel aller Bindungsfaktoren vorherrscht. Es geht nicht darum, dass es keine Konflikte mehr in der Gruppe oder im Team geht, sondern wie damit umgegangen wird, ob sich die Mitarbeiter integriert fühlen, welchen Handlungsspielraum die Leitung den Mitarbeitern lässt und ob die tariflichen, organisatorischen Bedingungen mit den kulturellen Faktoren übereinstimmen.

8. Reflektierte Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen für soziale Einrichtungen

Zusammenfassend soll noch einmal Bezug auf das eingangs verwendete Zitat genommen werden:

„Viele Unternehmen sehen heute Team- oder Gruppenarbeit als einen der entscheidenden Erfolgsfaktoren für die eigene Konkurrenzfähigkeit an. [...] Manche Unternehmen scheinen sie als eine Art „Wunderwaffe“ zu betrachten und man hat den Eindruck, dass Teamarbeit zur zentralen Management-Ideologie hochstilisiert wird“ (Antoni, 2000, S. 9).

Team- und Gruppenarbeit ist nach Meinung der Verfasserin der Masterarbeit ein entscheidender Erfolgsfaktor für Träger und Unternehmen. Gelungene Arbeit in Teams und Gruppen macht ein Unternehmen, eine Einrichtung oder einen Träger stark. Sie trägt entscheidend für den Erfolg der Zielerreichung bei. Team- und Gruppenarbeit unterscheidet sich dabei über den Weg bis zur Erreichung des Ziels. Bezugnehmend auf die forschungsleitende Fragestellung

Welchen Beitrag leisten Team- und Gruppenkulturen zur Fachkräftebindung in sozialen Einrichtungen? Bei welcher Form der kollegialen Zusammenarbeit ist die Bindung ggf. höher?

ist die Antwort –zumindest beim ersten Teil der Frage- eindeutig: Team- und Gruppenkulturen können einen großen Beitrag zur Fachkräftebindung leisten. Dabei sind sie aber nicht als entscheidender Faktor zu sehen, sondern das Zusammenspiel mehrerer Faktoren¹² ist entscheidend. Der Mitarbeiter muss sich sowohl im Team bzw. in der Gruppe durch ein angenehmes Betriebsklima wohlfühlen, als auch durch tarifliche Maßnahmen wie Vergütung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Work-Life-Balance gebunden fühlen.

¹² u.a. Work-Life-Balance, (Arbeits-)Zufriedenheit, Integration des Mitarbeiters, Wertschätzung, herausfordernde Tätigkeit, angemessene Entlohnung, angenehmes Betriebsklima, Entwicklungsmöglichkeiten, effektive und faire Konfliktkultur Vgl. business-wissen.de(a), 2016; Loffing, 2010, S. 5f.; Meifert, 2005, S. 53; Thiele, 2009, S. 31f.; Yarvuz, 2013, S. 52).

Entscheidend hierbei ist die Integration des Mitarbeiters: wer sich integriert fühlt- ob durch die Zusammenarbeit mit anderen Kollegen (dabei spielt es eine eher untergeordnete Rolle, ob es sich um ein Team oder eine Gruppe handelt) oder durch die Anerkennung der persönlichen Leistung durch Vorgesetzte- wird weniger dazu geneigt sein, die Einrichtung, den Träger oder das Unternehmen zu wechseln.

Die Beantwortung des zweiten Teils der Fragestellung ist schwieriger. Es lässt sich nicht genau sagen, ob die Fachkräftebindung in Teams oder Gruppen höher ist. Entscheidend ist, welche Bedürfnisse der Einzelne hat und bei welcher Form der Zusammenarbeit das Wohlbefinden höher ist. „Einzelkämpfer“ fühlen sich in Gruppen wohler, während „Teammenschen“ eine engere Zusammenarbeit benötigen. Ausgehend vom Umgang miteinander, von der Art der Zielerreichung oder dem Umgang mit einzelnen Rollen, ließe sich klar sagen, dass die Bindung eines Mitarbeiters im Team höher sein muss. Entscheidend für die Bindung ist jedoch das Zusammenspiel mehrerer Faktoren und die individuellen Bedürfnisse eines jeden Menschen.

Weiterhin soll Bezug auf die weiteren untergeordneten Fragestellungen genommen werden:

1. Gibt es Teams und Gruppen Unterschiede bezüglich der Arbeitszufriedenheit?

Hierbei lässt sich sagen, dass Teams in der Regel durch die gemeinsame Zielvereinbarung eine höhere Arbeitszufriedenheit und gesteigerte Motivation zugeschrieben werden, da alle Teammitglieder bei der Erreichung des Ziels beitragen wollen.

In der Literatur wird Gruppen eine geringere Zufriedenheit zugeschrieben, da sie in der Regel fremdmotiviert sind und durch negativ besetzte Rollen eher Frustration und Konflikte entstehen können. Doch auch hier müssen die individuellen Bedürfnisse beachtet werden.

2. Arbeiten Teams bzw. Gruppen mehr oder weniger effektiv und gibt es Unterschiede bzgl. der Qualitätsstandards?

In Teams werden Erfolge und Misserfolge zur Verbesserung der eigenen Arbeit angesehen. Das Ziel soll nicht nur erreicht werden, sondern in entsprechender Qualität bearbeitet werden. Die Abgrenzung zu anderen Gruppen und Teams durch ein stark ausgeprägtes Wir-Gefühl lässt vermuten, dass die Arbeitsmoral höher ist als in Gruppen.

In Gruppen hingegen geht es eher um die Verantwortung für die eigene Leistung. Die Einzelziele überwiegen meist über den Gruppenzielen. Qualitätsverluste können durch Missverständnisse und Produktionsblockaden durch den geringeren Austausch entstehen. Doch durch ein Wettbewerbsdenken mit anderen Gruppen möchte auch die Gruppe die Zielerreichung vorantreiben. Die Qualität der Arbeit kann also nicht als Unterscheidungsmerkmal zwischen Teams und Gruppen gesehen werden.

3. Welche Rolle hat die Einrichtungs- bzw. Team- und Gruppenleitung?

(Gute) Teams arbeiten in der Regel selbstreguliert, sodass die Leitung bei Teilaufgaben aufgeteilt werden kann. Durch die Delegation von Leitungsaufgaben kann in Teams von einer flachen Hierarchie ausgegangen werden. Die Leitung gibt zwar die Aufgabenstellung vor und setzt den Rahmen, innerhalb dessen sich das Team bewegen darf, gibt aber dem Team dennoch genug Entscheidungsspielraum. Dies setzt jedoch gute Kommunikation und Kooperation innerhalb des Teams voraus.

Gruppen benötigen meist eine stärkere Führung als Teams, die hier vor allem die Vereinbarkeit von Einzel- und Gruppen- bzw. Unternehmenszielen koordiniert. In Gruppen sollte die Leitung das Ziel haben, die Eigenständigkeit und die Eigeninitiative der Gruppe zu fördern. In Gruppen ohne personale Führung kann es leichter zu Konflikten und Spannungen kommen. Deshalb ersetzt die Selbstregulation der Gruppe nur zum Teil die personale Führung.

Zusammenfassend soll nun noch auf die eingangs gestellten Hypothesen eingegangen und daraus ableitend erste Handlungsempfehlungen für soziale Einrichtungen formuliert werden:

1. Wenn Mitarbeiter in einem Team arbeiten, dann ist ihre Zufriedenheit höher als in Gruppen.

Diese These kann mit ja beantwortet werden, jedoch müssen für gute Teamarbeit geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden (z.B. Delegation von Aufgaben, Möglichkeit für offene und ehrliche Kommunikation schaffen) und die Teammitglieder müssen in einem Team arbeiten wollen.

Als Handlungsempfehlung kann hier gegeben werden, gemeinsam mit den Mitarbeitern einer Einrichtung Kommunikationsregeln zu erstellen. Durch die gemeinsame Ausarbeitung der Regeln wären diese für alle verbindlich. Die Einrichtungs- bzw. Teamleitung sollte Leitungsaufgaben delegieren und dem Team genügend Handlungsspielraum zugestehen. Sie ist sozusagen nur in der Teamarbeit anwesend, wenn es erhebliche Schwierigkeiten gibt oder die Zielerreichung zu scheitern droht. Eine regelmäßige Mitarbeiterbefragung ist ein Ansatzpunkt, um Wünsche, Vorstellungen und Probleme zu erfragen, um somit aufkeimende Konflikte frühzeitig zu erkennen und beheben zu können. Durch jährliche einzelne Mitarbeitergespräche kann auf diese genauer eingegangen werden.

2. Wenn Kollegen in einem Team arbeiten, dann stehen sie mehr füreinander ein und geben mehr aufeinander Acht als in Gruppen.

Vom Idealzustand ausgehend lässt sich sagen, dass in Teams gemeinsam Ziele vereinbart werden, jedes Mitglied an der Zielerreichung teilhaben kann und will sowie Konflikte fair besprochen werden, lässt sich diese Hypothese mit Ja beantworten. Dies ist aber nur in Teams der Fall, in denen Konflikte und Spannungen nicht als Hemmnis, sondern als Chance zur Weiterentwicklung gesehen werden.

Hier kann als Handlungsempfehlung gegeben werden, dass die gemeinsame Zielvereinbarung fester Bestandteil jeder Teamarbeit sein sollte. Eine regelmäßige Überprüfung der Einhaltung der Ziele sollte sowohl unter den

Mitgliedern als auch mit der Leitung erfolgen. Die Einführung einer offenen Konfliktkultur –auch durch verbindliche Kommunikationsregeln- kann helfen, dass Konflikte als Chance zur Verbesserung und Weiterentwicklung der eigenen pädagogischen Arbeit gesehen werden können. Die Erstellung gemeinsamer Normen und Werte, die handlungsleitend sind für die pädagogische Arbeit untereinander und mit Klienten ist wichtiger Bestandteil einer gelungenen Teamkultur. Regelmäßige Arbeitstreffen, z.B. in Form von monatlichen Dienstberatungen helfen, dass die Einhaltung der Ziele überprüft werden und Konflikte oder Probleme offen angesprochen werden können. In diesen Beratungen kann die Einrichtungsleitung dem Team Feedback für seine bisherige Leitung geben.

3. Je mehr eine Person die eigenständige und individuelle Arbeit bevorzugt, umso eher wird diese sich in einer Gruppe wohlfühlen, da diese aus mehr Individualisten bestehen.

In der Literatur ist häufig zu finden, dass Gruppen aus „Einzelpersonen“ bestehen, die sich zwar einer Gruppe zugehörig fühlen und am Gruppenerfolg teilhaben wollen, jedoch neben den Gruppen- bzw. Unternehmenszielen immer noch individuelle Einzelziele verfolgen, die mit den Gruppenzielen vereinbar sein müssen, damit sich das einzelne Mitglied voll und ganz auf die Gruppenarbeit einlassen kann.

Hier kann keine eindeutige Handlungsempfehlung gegeben werden. Menschen lassen sich nicht in ein Raster zwingen oder umpolen. Kein Mensch kann zu etwas gedrängt werden, was er nicht möchte. Deshalb ist es nicht möglich alle Menschen zu Teammenschen zu machen. Sofern die personellen Bedingungen vorliegen und ein ausreichend großes Kollegium vorhanden ist, ließen sich aber Teams und Gruppen- je nach den personellen Gegebenheiten und Präferenzen- zusammenstellen. Mitarbeiter, die eine enge Zusammenarbeit benötigen, würden dem Team zugeordnet werden und diejenigen, die eine individuelle Zusammenarbeit bevorzugen, der Gruppe. Dies setzt allerdings voraus, dass es

- a) eine hinreichend große Anzahl an Mitarbeitern (mind. 15) gibt und
- b) die Arbeitsprozesse oder zu bewältigenden Aufgaben Team- und Gruppenarbeit benötigen (z.B. die Organisation eines Festes, die

Umsetzung eines Projektes, die Unterteilung einer großen Kindertagesstätte in die Arbeitsbereiche „Krippe“, „Kindergarten“ und „Hort“).

Dies ist aber gerade in der Zeit des Fachkräftemangels bzw. -engpases sehr schwierig. Auch sollte dieser Entscheidungsprozess allen Mitarbeitern im Vorfeld transparent gemacht werden, um den Nutzen für alle Beteiligten zu erläutern.

4. Gruppen benötigen mehr Anleitung als Teams.

Diese Hypothese kann mit Ja beantwortet werden. Schon allein durch die negativ besetzten Rollen in Gruppen kann es häufiger zu Konflikten und Spannungen kommen, durch die das Gruppenziel schneller aus den Augen verloren werden kann. Eine personale Führung, die die Gruppe dann wieder koordiniert, sollte es deshalb in Gruppen immer geben.

Die Verfasserin der Masterarbeit gibt als Handlungsempfehlung, dass die Einrichtungs- bzw. Gruppenleitung bei wichtigen Entscheidungen anwesend und als Anleitung fungieren sollte. Dennoch muss der Gruppe auch genügend Spielraum für eigene Entscheidungen gegeben werden. Die Leitung fördert und fordert Entscheidungen. Bei Konflikten und Spannungen agiert sie sozusagen als Vermittler. Eine regelmäßige Zielüberprüfung seitens der Leitung kann der Gruppe helfen, notwendige Entscheidungsprozesse auf den Weg zu bringen. Auch hier sind Beratungen gemeinsam mit der Leitung ratsam.

5. Wenn eine Person in einem Team arbeitet, dann ist die Bindung an einen Träger oder an eine Einrichtung höher.

Diese These kann nicht eindeutig bestätigt werden. Denn nicht nur Team- und Gruppenkulturen sind für die Personalbindung entscheidend, sondern ein Zusammenspiel aus tariflichen und kulturellen Bindungsmaßnahmen. Die Arbeit im Team kann zwar die Arbeitszufriedenheit erhöhen, jedoch spielen immer die individuellen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen für die Bindung an ein Unternehmen oder Träger eine entscheidende Rolle.

Deshalb kann hier als Handlungsempfehlung gegeben werden, dass die Soziale Arbeit an sich attraktiver gemacht werden muss. Bemühungen, um Fachkräfte in erster Linie zu werben und diese langfristig zu halten, hat oberste Priorität. Damit

sich die Mitarbeiter wohl fühlen, müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Diese Rahmenbedingungen sind u.a. Fort- und Weiterbildungen zu ermöglichen, trägerinterne Lohn- und Gehaltsunterschiede aufzuheben um damit den Lohn anzupassen, eine Integration des Mitarbeiters durch regelmäßige Gespräche voranzutreiben, Ansprechpartner für Mitarbeiter sein, eine offene und ehrliche Feedback- und Kritikkultur zu leben, sowie den Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse zu integrieren und ihm so die Möglichkeit geben, die Arbeitsabläufe (durch Delegation von Aufgaben) aktiv mitzugestalten. Die Träger sollten an Team- und Gruppenarbeit interessiert sein und die Bedingungen für die Ausgestaltung dieser zur Verfügung stellen. Als Team- und Gruppenleiter sind solche Personen einzusetzen, die die nötigen Erfahrungen im Umgang mit Mitarbeitern haben, kritikfähig, kommunikativ und bereit sind, Aufgaben zu delegieren. Auf Wünsche des Mitarbeiters sollte nach Möglichkeit eingegangen werden.

Wenn die kulturellen und tariflichen Bedingungen den Vorstellungen der Mitarbeiter entsprechen und das Zusammenspiel beider als Selbstverständlichkeit betrachtet wird, dann können auch Mitarbeiter in Gruppen sich langfristig binden.

Träger und Unternehmen müssen zunehmend Augenmerk auf Team- und Gruppenarbeit legen. Die Bindung von Fachkräften durch ein positives Betriebsklima kann ein daraus resultierender positiver Effekt sein. Gelungene Team- und Gruppenarbeit macht ein Unternehmen oder einen Träger stark und konkurrenzfähig, da die Zielerreichung effektiver ist, wenn sie gemeinsam erfolgt. So kann das „menschliche Potential“ besser genutzt werden. Jedoch ist die Arbeit in einem Team oder in einer Gruppe nicht der entscheidende Faktor für eine langfristige Mitarbeiterbindung. Im Zeitalter des Fachkräftemangels bzw. Fachkräfteengpasses müssen sich Träger und Unternehmen in alle Richtungen für die Bindung des eigenen Personals bemühen. Dazu gehören neben der Rekrutierung von Personal auch die Integration neuer Mitarbeiter, Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, eine gerechte Vergütung, ein offener und fairer Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten sowie eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Die Arbeit in Teams und Gruppen kann eine Bereicherung für die eigene

Arbeit sein und die gesamte pädagogische Arbeit voranbringen. Die gemeinsame Erledigung von Aufgaben und Zielen bildet einen Mehrwert für alle. So kann Team- und Gruppenarbeit als ein „... entscheidende[r] Erfolgsfaktor[...]...“ (Antoni, 2000, S. 9) für die eigene Arbeit gesehen werden. Doch als alleiniger Faktor für eine langfristige Mitarbeiterbindung kann dies trotzdem noch nicht bezeichnet werden. Denn erst, wenn für einen Mitarbeiter alle Faktoren zusammenpassen, wird er in der Lage und gewillt sein, sich langfristig zu binden.

Anlagen

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Teamrollen nach Belbin

3

Anlage 1: Teamrollen nach Belbin (Schaaf/key2now, 2018)

Teamrolle	Rollenbeitrag	Charakteristika	zulässige Schwächen
<i>Neuerer/Erfinder</i>	bringt neue Ideen ein	unorthodoxes Denken	oft gedankenverloren
<i>Wegbereiter/Weichensteller</i>	entwickelt Kontakte	kommunikativ, extrovertiert	oft zu optimistisch
<i>Koordinator/Integrator</i>	fördert Entscheidungsprozesse	selbstsicher, vertrauensvoll	kann als manipulierend empfunden werden
<i>Macher</i>	hat Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	ungeduldig, neigt zu Provokation
<i>Beobachter (vgl. Advocatus Diaboli)</i>	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	nüchtern, strategisch, kritisch	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration
<i>Teamarbeiter/Mitspieler</i>	verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab	kooperativ, diplomatisch	unentschlossen in kritischen Situationen
<i>Umsetzer</i>	setzt Pläne in die Tat um	diszipliniert, verlässlich, effektiv	unflexibel
<i>Perfektionist</i>	vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher	gewissenhaft, pünktlich	überängstlich, delegiert ungern
<i>Spezialist</i>	liefert Fachwissen u. Information	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	verliert sich oft in technischen Details

Literaturverzeichnis

Antoni, C.H. (2000). Teamarbeit gestalten. Grundlagen, Analysen, Lösungen. Weinheim-Basel: Beltz Verlag.

Balz, H.-J.; Spieß, E. (2009). Kooperation in sozialen Organisationen. Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit. Ein Lehrbuch. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Bender, S. (2015). Teamentwicklung. Der effektive Weg zum „Wir“. 3., überarbeitete Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG.

Bernitzke, F. (2009). Handbuch Teamarbeit. Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in KiTa und Kindergarten. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder GmbH.

Biesenkamp, R.; Buck, G. (2006). Konflikt und Kooperation in sozialen Organisationen. Handbuch zur Vermittlung von Konfliktkompetenz. Berlin: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V..

Born, M.; Eiselin, S. (1996). Teams- Chancen und Gefahren. Grundlagen. Anwendung am Beispiel von Lean Management. Bern: Verlag Hans Huber.

Brink, A. (2013). Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten. Ein prozessorientierter Leitfaden zur Erstellung von Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Burow, O.-A. (2015). Team-Flow. Gemeinsam wachsen im Kreativen Feld. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hrsg.) (2002). Empfehlungen zur Teamarbeit und Teamentwicklung in der Sozialen Arbeit. Frankfurt am Main: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge.

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hrsg.) (2016). Fachlexikon der Sozialen Arbeit. Nomos.

Eco, U. (2010). Wie man eine wissenschaftliche Abschlussarbeit schreibt. Doktor-, Diplom- und Magisterarbeit in den Geistes- und Sozialwissenschaften. 13., unveränderte Auflage der deutschen Ausgabe. Wien: Facultas AG.

Edding, C.; Krause, W. (Hrsg.) (2006). Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung. Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Edding, C.; Schattenhofer, K. (2015). Einführung in die Teamarbeit. 2., überarbeitete Auflage, Heidelberg: Carl Auer.

Erger, R. (2012). Sozialmanagement/Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. Berlin: Cornelsen Schulverlage GmbH.

Forster, J. (1978). Teams und Teamarbeit in der Unternehmung. Bern: Haupt.

Francis, D.; Young, D. (2002). Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen. Hamburg: Windmühle.

Fritzsche, S. (2004). Fachkräftemangel. Ursachen, Gegenmaßnahmen, Entwicklung. Norderstedt: GRIN Verlag GmbH/Books on Demand GmbH.

Gunther, W. (2013). Mitarbeiterbindung mit Arbeitshilfen Online. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. München: Haufe Lexware Verlag.

Homans, G. C. (1960). Theorie der sozialen Gruppe. Köln: Westdeutscher Verlag.

Kals, E. (2006). Arbeits- und Organisationspsychologie. Workbook. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

Kauffeld, S. (2001). Teamdiagnose. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Kirsten, R.E.; Müller-Schwarz, J. (2008). Gruppentraining. Erfolgreich arbeiten in und mit Gruppen. Vollständig überarbeitete Neuausgabe. Hamburg: adlibri Verlag.

Klein, I. (1995). Gruppenleiten ohne Angst. Ein Handbuch für Gruppenleiter. 5. Auflage. München: Verlag J. Pfeiffer.

Klein, W.; Punke, R.-D. (1995). Teamarbeit, Konfliktstrukturen und Lösungsmöglichkeiten im Ausbildungsalltag. Hiba-Weiterbildung, Band 10/28.

Knoblauch, R. (2004). Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente. In **R. Bröckermann & W. Pepels (Hrsg.)**. Personalbindung – Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich-Schmidt.

Kreft, D.; Mielenz, I. (Hrsg.) (2008). Wörterbuch Soziale Arbeit: Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 7., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Krenz, A. (2013). Teamarbeit und Teamentwicklung. Grundlagen und praxisnahe Lösungen für eine effiziente Zusammenarbeit. 1. Auflage. Wehrheim: Verlag gruppenpädagogischer Literatur.

Kriz, W. C.; Nöbauer, B. (2008). Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.

Kröll, M.; Schnauber, H. (1997). Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit. Wettbewerbsvorteile durch umfassende Unternehmensplanung. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

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

Kunz, G. C. (2012). Neu in der Führungsrolle. So behaupten Sie sich und setzen gezielt Akzente. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG.

Langemaack, B.; Braune-Krickau, M. (2000). Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch. 7., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim: Beltz Verlag.

Lochner, B. (2017). Teamarbeit in Kindertageseinrichtungen. Eine ethnografisch-gesprächsanalytische Studie. Wiesbaden: Springer VS.

Loffing, C.; Loffing, D. (2010). Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsberufen. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Meifert, M. (2005). Mitarbeiterbindung. Mering: Rainer Hampp Verlag.

Nerdinger, F.W.; Blickle, G.; Schaper, N. (2014). Arbeits- und Organisationspsychologie. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer.

Rahn, H.-J. (1998). Führung von Gruppen. Gruppenführung mit System. 4., überarbeitete Auflage, Heidelberg: I.H. Sauer-Verlag GmbH.

Rechtien, W. (1999). Angewandte Gruppendynamik. Ein Lehrbuch für Studierende und Praktiker. 3., überarbeitete Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Redlich, A. (Hrsg.) (1997). Die soziale Architektur von Gruppen in der Teamentwicklung. Materialien aus der Arbeitsgruppe Beratung und Training. Band 8, Hamburg: Alumni Verein.

Rosenstiel, L. v. (1992). Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 3., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schmidt-Grunert, M. (2009). Soziale Arbeit mit Gruppen. Eine Einführung. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.

Spieß, E. (2003). Effektiv kooperieren. Wie aus lauter Solisten ein erfolgreiches Orchester wird. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

Sprenger, G. (2007). Personalentwicklung vor dem Hintergrund hoher Fluktuation. Studienarbeit. Norderstedt. Grin Verlag.

Stahl, E. (2002). Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. 1. Auflage. Weinheim/Basel/Berlin: Verlagsgruppe Beltz.

Szebel-Habig, A. (2004): Mitarbeiterbindung. Auslaufmodell Loyalität?. Weinheim und Basel.

Szepanski, W.-P. (2006). Souverän Seminare leiten. Gruppenprozesse und Leitungsrollen. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.

Thiele, S. (2009). Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung. Eine Strategie gegen den Fachkräftemangel. 1. Auflage. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

van Dieck, R.; West, M.A. (2013). Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.

Velmerig, C.O.; Schattenhofer, K.; Schrapper, C. (Hrsg.) (2004). Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen- eine gruppensdynamische Zwischenbilanz. Juventa.

Vom Hofe, A. (2005). Strategien und Maßnahmen für ein erfolgreiches Management der Mitarbeiterbindung. Band 23, Hamburg.

Wegge, J. (2004). Führung von Arbeitsgruppen. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle: Hogrefe-Verlag.

Wellhöfer, P.R. (1993). Gruppendynamik und soziales Lernen. Theorie und Praxis der Arbeit mit Gruppen. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

Yarvuz, D. (2013). Personalbindungsmanagement als Strategie gegen den Fachkräftemangel. Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Quellenverzeichnis

abraham-maslow.de (2013). Abraham Maslow. Bedürfnispyramide. Definition und Erklärung. Abgerufen am 11.06.2018 unter <http://www.abraham-maslow.de/beduerfnispyramide.shtml>.

akquinet business consulting GmbH, Hamburg e.a. (2012). Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie 2012. Abgerufen am 28.10.2017 unter https://www.sonderpaedagogik.uni-wuerzburg.de/fileadmin/06040030/Downloads/Ratz/Studie_Fachkraeftemangel_2012_Ergebnisse_Langfassung_01.pdf

Anders-Krummnacker, S. (2018). Eigene Mitschrift der Weiterbildung zum Thema „Führen oder Beraten in der Leitungstätigkeit“, 27.02.2018.

auxmoney GmbH (2018). Opportunitätskosten. Abgerufen am 17.07.2018 unter <https://www.auxmoney.com/kredit/finanzlexikon/opportunitaetskosten.html>.

Bartscher, Prof. Dr. T. e.a. (2017). Betriebsklima. Definition. Abgerufen am 29.05.2018 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/betriebsklima-31522#authors>.

Becker, M. (2013). Hinweise zur Anfertigung eines Literatur-Reviews. Abgerufen am 15.04.2018 unter <http://www.caterdev.de/wp-content/uploads/2013/04/reviews.pdf>.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015). Forschungsbericht 459. Fachkräftesicherung und -bindung. Abgerufen am 23.04.2018 unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/f459-fachkraeftesicherung-und-bindung.pdf;jsessionid=9781EE1D84AC2F94095EA8C47CDF8AD4?__blob=publicationFile&v=2.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2014).

Diskussionspapier zur Bindung von pädagogischem Personal in Kindertageseinrichtungen vorgelegt von der Arbeitsgruppe Fachkräftegewinnung für die Kindertagesbetreuung. Abgerufen am 24.04.2018 unter <https://www.bmfsfj.de/blob/93544/62189ef966f583d6b68ec5f91e418154/diskussionspapier-zur-bindung-von-paedagogischem-personal-in-kitas-gefoerdert-data.pdf>

Bundeszentrale für politische Bildung (2014). Fachkräftemangel. Abgerufen am 08.05.2018 unter

<https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel?p=all>.

Busse, S.; Basta e.V. (2018). Was ist eine Gruppe und ein Team?. Handout zur Vorlesung „Professionelle Teams“ vom 06.04.2018 im Modul Master Vertiefung Leiten II.

business-wissen.de(a) (2016). Warum Mitarbeiterbindung wichtig ist und wie sie funktioniert. Abgerufen am 14.05.2018 unter <https://www.business-wissen.de/hb/warum-mitarbeiterbindung-wichtig-ist-und-wie-sie-funktioniert/>.

business-wissen.de(b) (2016). Mitarbeiterbindung. Maßnahmen und Instrumente der Mitarbeiterbindung. Abgerufen am 17.06.2018 unter <https://www.business-wissen.de/hb/massnahmen-und-instrumente-der-mitarbeiterbindung/>.

Dr. Schwan & Partner Betriebsberatung und Wirtschaftsforschung (2018).

Teamarbeit vs. Gruppen: Unterschiede zwischen „Arbeitsgruppen“ und „echten“ Teams. Abgerufen am 15.05.2018 unter <http://www.schwanconsult.com/Glossar/Arbeitsgruppe%20vs.%20Team.pdf>.

Duden (2018). MindMapping. Abgerufen am 16.07.2018 unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Mindmapping>.

Hissnauer, Dr. W. (unbekannt). Arbeit im Team oder 2+2=7. Abgerufen am 15.05.2018 unter <http://www.gs-eisenberg.de/uploads/media/Teamarbeit.pdf>.

Mayer, P. (2009). Richtlinien zum Erstellen einer Literaturübersicht.

https://elearning.fhsg.ch/file.php/262/guidelines_for_document_types/Literaturbericht/Leitfaden_Literaturuebersicht_final.pdf. Abgerufen am 15.04.2018.

Moissejenko, I. (2017). Die Grundlegung der Mitarbeiterbindung. Abgerufen am 14.05.2018 unter <https://m.grin.com/document/374364>.

Schaaf, A./key2now (2018). Teamrollen Dr. Belbin Kurzfassung. Abgerufen am 16.05.2018 unter <http://key2know.de/wp-content/uploads/2014/03/Bildschirmfoto-2014-03-23-um-14.40.39.png>.

Soft Skills. Das Miteinander (2018). Team und Gruppe. Abgerufen am 15.05.2018 unter <http://www.hs-augsburg.de/pm-bau/Homepage/2-2%20Team+Gruppe.html>.

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2015). Engpassanalyse. Fachkräftesituation in Deutschland. Abgerufen am 22.04.2018 unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Footer/Top-Produkte/Fachkraefteengpassanalyse-Nav.html>

VÖGB/AK Österreich; Strobel, H. (Hrsg.) (2008). Soziale Kompetenz. Teamarbeit. Abgerufen am 15.05.2018 unter <http://marktundtraining.at/download/SK-02.pdf>.

Erklärung zur selbstständigen Anfertigung der Arbeit

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Oberwiesenthal, 09.08.2018